إدارة وتنظيم

المكتبات ومراكز مصادر التعلم



الدكتور ربحي مصطفى عليان

جامعة البلقاء التطبيقية





بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

إدارة وتنظيم

المكتبات ومراكز مصادر التعلم

إدارة وتنظيم

المكتبات ومراكز مصادر التعلم

الدكتور

ربحي مصطفى عليان

جامعة البلقاء التطبيقية

الطبعة الأولى

2002م – 1422هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان

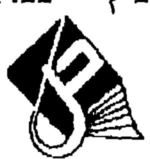
رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (١٣٤١ / ٧ / ٢٠٠١)

٠٥٣,٨٥٢
علي عليان ، ربحي مصطفى
إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم / ربحي مصطفى عليان .- عمان : دار صفاء للنشر ، ٢٠٠١
( ) ص
ر. أ (١٣٤١/٧/٢٠٠١)
الواصفات : / ادارة المكتبات // المكتبات / نظم المعلومات/

* - تم اعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى

2002 م - 1422 هـ



دار صفـــاء للنشر والتوزيع

عمان - شارع السلط - مجمع الفحيص التجاري - هاتف وفاكس ٤٦١٢١٩٠

ص.ب ٩٢٢٧٦٢ عمان - الاردن

DAR SAFA Publishing - Distributing

Telefax: 4612190 P.O.Box: 922762 Amman - Jordan

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

يعد موضوع الإدارة من أهم موضوعات الساعة، ولهذا فقد أدخلته كافة الجامعات والكليات ضمن برامجها الأكاديمية وعلى كافة المستويات. وقد صدر العديد من الكتب في مجال الإدارة بكافة فروعها. ومع ذلك فإن موضوع إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم والمعلومات لا زال من ضمن الموضوعات التي لم تحظ باهتمام المؤلفين والمتخصصين، ولا زالت المكتبة العربية تخلو من الكتب المتخصصة والمتميزة في هذا المجال، باستثناء كتاب الأخ الدكتور عمر همشري (الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات) الذي يعد من أفضل ما صدر في هذا الموضوع.

ويأتي هذا الكتاب (إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم)كمحاولة متواضعة لسد الفراغ الكبير في أدبيات المكتبات ومراكز مصادر التعلم، بالرغم من انتشارها الواسع في بلادنا العربية، وبخاصة مراكز مصادر التعلم التي جاءت كبديل متقدم للمكتبات المدرسية التقليدية. كذلك جاء الكتاب بهدف تغطية مقرر (إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم) في تخصص (المكتبات وتكنولوجيا التعليم) الذي يقدم على مستوى دبلوم كليات المجتمع في الأردن.

يغطي الكتاب الموضوعات الرئيسية في إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم وقد جاء في (12) فصلاً رئيسياً على النحو التالي:

الفصل الأول: المبادئ العامة للإدارة.

الفصل الثاني: التخطيط وتخطيط مراكز مصادر التعلم.

الفصل الثالث: تنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.

الفصل الرابع: التوظيف في المكتبات ومراكز مصادر التعلم.

الفصل الخامس: التوجيه والقيادة.

الفصل السادس: الرقابة ونطاق الإشراف.

الفصل السابع: التنسيق.

الفصل الثامن: التنفيذ (اتخاذ القرارات).

الفصل التاسع: الاتصال الإداري.

الفصل العاشر: تدريب العاملين في المكتبات ومراكز مصادر التعلم أثناء الخدمة وتقويم أدائهم.

الفصل الحادي عشر: المكتبات: أنواعها المختلفة.

الفصل الثاني عشر: مراكز مصادر التعلم.

وقد حاول المؤلف إشباع الكتاب بالنماذج المختلفة والرسومات التوضيحية التي تخدم الجوانب النظرية للموضوعات. كما قدم الموضوع من وجهتي نظر، هما:

أولا : وجهة نظر الإدارة العامة.

ثانيا: وجهة نظر علم المكتبات والمعلومات.

أتمنى أن أكون قد وفقني الله في تقديم كتاب جديد إلى المكتبة العربية، وإلى أدبيات علم المكتبات والمعلومات بشكل عام، وإدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم بشكل خاص. وأود أن أسجل تقديري لكل الباحثين في مجال الإدارة العامة وإدارة المكتبات والمعلومات الذين استفدت بشكل واضح من مؤلفاتهم.

والله الموفق

المؤلف

2001/7/1م

المحتويات

الفصل الأول: المبادئ العامة للإدارة

الفصل الثاني: التخطيط

الفصل الخامس: التوجيه والقيادة

أولا: التوجيه

الفصل السادس: الرقابة ونطاق الإشراف

أولا: الرقابة:

ثانيا: نطاق الإشراف (نطاق الرقابة):

الفصل السابع: التنسيق

الفصل الثامن: اتخاذ القرارات الإدارية

الفصل التاسع: الاتصال الإداري

الفصل العاشر: تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات أثناء الخدمة وتقييم أدائهم

الفصل الحادي عشر: المكتبات: أنواعها المختلفة

أولا: المكتبات:

الفصل الأول

1

المبادئ العامة للإدارة

- مفهوم الإدارة وتعريفها .
- من هو الإداري؟
- أهمية الإدارة .
- وظائف الإدارة .
- مجالات الإدارة .
- طبيعة الإدارة .
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى .
- تطور الفكر الإداري.
- المدارس الكلاسيكية في الإدارة.
    * إطار فايول.
    * إطار موني.
- السمات الرئيسية للمدارس الكلاسيكية.
- المدرسة السلوكية في الإدارة.
- المدارس الحديثة للإدارة.
    * الإدارة بالأهداف.
    * الإدارة بالنظم.
    * الإدارة اليابانية.
- مراحل العملية الإدارية.

الفصل الأول

المبادئ العامة للإدارة

مفهوم الإدارة:

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، ذلك لأن تنظيم الإنسان لأعماله وشئون حياته يعد سلوكاً إدارياً، مهما كان بسيطاً. أما الإدارة كعلم أو حقل من حقول المعرفة فإنها حديثة نسبياً، وتعد العشرينيات من القرن العشرين، البداية الحقيقية لنشأة علم الإدارة. وقد كان لتضخم المنظمات، وتعقد وسائل العمل والإنتاج، والتقدم العلمي الدور الرئيس في التطور المتسارع للإدارة بمفهومها الحديث.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلاّ أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكيد بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو شامل أو متفق عليه. فمصطلح الإدارة لا زال غير محدد بدقة، ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة. وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة تشكل مفهوماً معنوياً معقداً، فضلاً عن أن الدراسات والبحوث العلمية في مجال الإدارة قد جاءت متأخرة إلى حد ما. ولهذا فإن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وفي ضوء خبراته الإدارية وقناعاته.

وقد جاءت كلمة (إدارة) أصلاً من كلمة لاتينية تعني الخدمة (Service)، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفع العام. أما في اللغة العربية فقد جاءت الكلمة (إدارة) من الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور.

يقول فردريك تايلور (Fredrick Taylor): أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة[1]. ويقول

(1) Fredrick Taylor. Shop management, New York : Harper, 1903 - p. 21.

جون مي (John Mee) أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع . ويعرف لفنجستون (Livingston) الإدارة على أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة[1].

أما كيمال (Kimal) وكيمبول (Kimball)[2] فيعرفان الإدارة بأنها: (جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسة، وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين). والإدارة وفقاً لهذا التعريف تتطلب خمسة عناصر أساسية هي: التمويل والسياسات والتنظيم والمعدات والأفراد.

ويعرف بلنكت (Plunkett) وزميله آتنر (Attner) الإدارة بأنها: (عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة) [3].

ويرى عساف[4] أن الإدارة : (ظاهرة إنسانية واعية (عاقلة) تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة الخ، وتهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسيير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية).

---

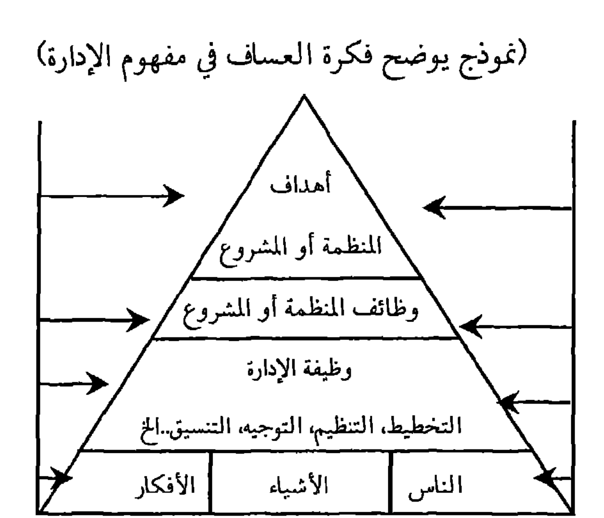
(1) بشير العلاق. أسس الإدارة الحديث : – عمان: دار اليازوري، 1999. ص12.

(2) Kimal, D.S. and Kimball, Jr. Principles of industrial organization-New York: McGraw-Hill,1947-P.157.

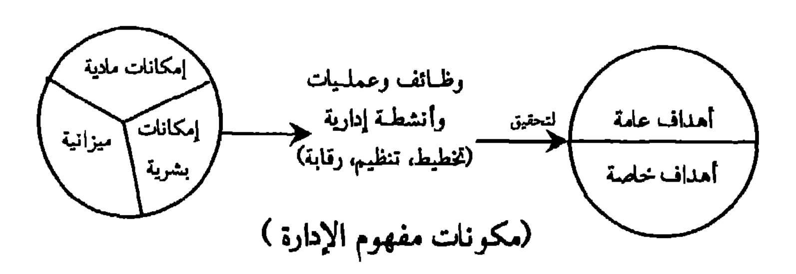
(3) Warren Plunkett, Raymond Attner-Introduction to management. Boston: Kent Publishing company , 1983. P.27.

(4) عبد المعطي محمد عساف– مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة.– عمان: مكتبة المحتسب، 1994.– ص23.

(نموذج يوضح فكرة العساف في مفهوم الإدارة)



ويعرف الجيوسي وجاد الله[1] الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف والتي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعّالة والاستمرارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.



(مكونات مفهوم الإدارة)

وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً أو عملية: تنظيم الجهود، واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والاشراف والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة. وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة.

---

(1) الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة، الإدارة: علم تطبيق.-عمان: دارة المسيرة، 2000.-ص17.

والإدارة بهذا المعنى تتكوّن من ستة عناصر رئيسة، هي:

1. **القوى البشرية:** من حيث خصائصها، ومؤهلاتها، وقدراتها، وطاقاتها، ومعارفها، واتجاهاتها وسلوكاتها، وقيمها...إلخ.
2. **الموارد المادية،** وهي كل ما يتوافر في التنظيم من أموال، ومبان، وأجهزة، وآلات، وأثاث...الخ.
3. **المعلومات والأفكار،** وتشمل الحقائق والمعطيات وطرق جمعها وتنظيمها وتحليلها، وطرق الإفادة منها.
4. **الوقت:** وهو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة.
5. **الموارد التكنولوجية،** تعني الموارد التكنولوجية هنا تكنولوجيا تخزين المعلومات كالحواسيب وغيرها، وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية كالهاتف والفاكس والأقمار الصناعية، وغيرها المستخدمة للقيام بالعملية الإدارية على أفضل وجه وبالطرق الحديثة. وجدير بالذكر، أن البعض يعتبر الموارد التكنولوجية من الموارد المادية.
6. **السياسات والقواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل**[1].

ويتكون مفهوم الإدارة من أربعة عناصر أساسية تبدأ بالحرف M وهي على النحو التالي:

1- التنظيم Management.

2- الأيدي العاملة Manpower.

3- الميزانية Money.

4- الآلات والأجهزة Machines.

أما الإدارة كنظام (System) فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في: الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي (Interactive) منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة. وقد ينظر للإدارة

---

(1) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 20-21.

على أنها نظام شامل (Total System) يتكون من مجموعة من الأنظمـة (الفرعيـة) (Sub- System) يكمل كل جزء منها ويترابط مع الأجزاء الأخرى [1].

ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة لأسباب عديدة منها:

1- أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.

2- أنها علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي، وأبرز ما فيه هو التعامل مـع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.

3- أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى.

4- أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والموقـف السـائد، بمـا فيـه مـن متغيرات[2].

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة يمكن الوصول إلى ما يلي:

1- الإدارة نشاط ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة التي يحتاجها المشروع حتى يصل إلى أهدافه بالاعتمـاد علـى الأسـس والمبـادئ بـدلاً مـن العشـوائية والارتجـال والتجربة والخطأ.

2- للإدارة هدف تسعى إلى تحقيقه دائماً.

3- الإدارة تطبق على الجماعات وليس على الفرد.

4- الإدارة لا تنفذ الأعمال، بل تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين.

5- الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع وذلك عن طريق تحقيق نوع من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وفي سياق الحديث عن مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، فـلا بـدّ مـن التفريق بين مصطلحين متصلَيْن بالدراسات والبحوث المنشـورة باللغـة الإنجليزيـة

---

(1) بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم-عمان: دار اليازوري، 1999.-ص11.

(2) عادل حسن. الإدارة.- القاهرة: [د.ن] ، [1980] - ص 16-25.

ويستخدمان بالعربية بشكل ترادفي في أحيان كثيرة، هما (Administration) و (Management). وفيما يتعلق بالمصطلح الأول فيعني مفاهيم مختلفة منها:

أ- المفهوم العلمي النظري لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

ب- إدارة المكتبات ومراكز المعلومات التابعة للحكومة أو القطاع العام واصفاً عمومياتها أو أنشطتها بشكل عام. مثال: إدارة المكتبات العامة.

جـ- أنشطة ومهام وواجبات الإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات التي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسة.

ويعني مصطلح (Management) بالمقابل:

أ- المفهوم العلمي التطبيقي لعلم الإدارة، أي ما يمارسه مدير المكتبة أو مركز المعلومات يومياً من أنشطة وأعمال لإنجاز الأهداف الموضوعة.

ب- إدارة المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمنظمات خاصة أو تجارية كالمكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة مثلاً.

جـ- إدارة فروع النشاط البشري مثل إدارة المجموعات، وإدارة الأفراد، وإدارة عمليات الحوسبة، وغيرها.

من هو الإداري؟

الإداريون أفراد يتخصصون في توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، ولهذا لا يعتبر كل موظف إداري. فموظف قسم الإعارة ليس إدارياً لأنه يقوم بعمله بمفرده، ولكنه يصبح إدارياً بالمعنى الفني عندما يكلف بالإشراف على أعمال الآخرين في القسم وتوجيههم ورقابتهم والتنسيق بين نشاطاتهم، أي عندما يصبح رئيساً للقسم.[1]

والإداري يتحمل عادة مسؤوليات إدارية مختلفة سواء في المؤسسات الإنتاجية كالمصانع أو مؤسسات الخدمات كالمكتبات ومراكز المعلومات، ويوضع الإداري عادة في موقف المسؤول عن الآخرين من ناحية بالعمل والوظيفة، ولذا فإن نجاحه في الإدارة يعني نجاح القسم الذي يعمل فيه إلى حد بعيد، وهذا النجاح يتوقف على

(1) عليان، ربحي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 312.

قدراته الإدارية والفنية والشخصية، بالإضافة إلى قدرته على إيجاد علاقات طيبة مع العاملين وبينهم على اعتبار أنهم يكونون الجهاز الوظيفي أولاً، وأنهم بشر في الوقت نفسه.

ويعتبر مدير المكتبة أو مركز المصادر ذلك الشخص المتخصص والمؤهل في علم المكتبات أو المعلومات والذي يعمل لخدمة المكتبة أو المركز ومجتمع المستفيدين من خلال التخطيط لإغناء المجموعات والقيام بالأنشطة والعمليات الفنية المتخصصة وتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية. وتعتبر مسؤولياته كثيرة ومتعدد بالرغم من أنه يساعده فيها رؤساء الأقسام وغيرهم لكنه يبقى المسؤول عن تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المصادر بشكل عام.

وهناك اتجاهان في الشخص المؤهل لأن لا يكون مديراً للمكتبة أو لمركز المصادر: الاتجاه الأول يقول بضرورة أن يحمل مدير المكتبة أو المركز مؤهلاً أكاديمياً في علم المكتبات أو المعلومات، وأن يسند الأعمال الإدارية إلى متخصصين في الإدارة عند الضرورة. والاتجاه الآخر يفترض أن يكون مدير المكتبة أو المركز متخصصاً في إدارة الموظفين ولا حاجة لأن يكون متخصصاً في علم المكتبات أو المعلومات. أما الوضع الأفضل فهو أن يكون المدير متخصصاً في علم المكتبات أو المعلومات وأن يكون لديه تدريب وخبرة في مجال الإدارة.

وقد حدد جورج هالسي صفات الإداري الناجح في النقاط التالية: القدرة على الإحاطة الشاملة بالأمور وتفاصيلها الدقيقة، العدالة والإنصاف في العمل، الابتكار والمبادأة، والإقدام على العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، اللباقة، التحمس، ضبط النفس والرغبة في العمل. وقد بينت الدراسات كذلك أن المديرين الناجحين لديهم غالباً شخصيات مؤثرة، يتمتعون بالنشاط والحيوية، يتقنون فن الاتصال مع الآخرين، يتصفون بالإبداع، لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والمصاعب، يتمتعون بروح معنوية عالية، اجتماعيون في سلوكهم ويفهمون الآخرين ويتصفون بالمرونة، لديهم الشجاعة الكافية، يخططون لأعمالهم بفعالية، قادرون على حل المشكلات، ولديهم الخبرة الفنية والاستعداد للخدمة.[1]

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 313.

ويمكن حصر الواجبات الرئيسة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسة للمكتبة أو لمركز المعلومات.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة أو المركز وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة أو المركز من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها ومسؤولياتها.

4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة وتنسيق العمل بين الأقسام وبين العاملين أيضاً.

5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها لهم.

6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبنى والأجهزة.

7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية للمكتبة أو المركز وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسؤولة.[1]

أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة. أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة تتمثل فيما يلي:

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعّال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 314.

- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج، وتدريب القوى العاملة وتأهيلها مما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية (إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة).
- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تحقيق الاستقرار وذلك من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد.
- وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.
- مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لسد الحاجات والرغبات من السلع أو الخدمات[1].

وتؤدي الإدارة إلى استخدام فعّال وإيجابي ومثمر للمصادر المادية المتوافرة، وللموارد المالية المخصصة للمنظمة، وللقوى البشرية العاملة فيها. كما تؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وإلى غياب أقل عن العمل، وإلى إنتاجية أعلى وإلى إنجازات أكبر وتغييرات أقل في التنظيم، وبدون الإدارة تعم الفوضى ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج.[2]

وتأتي أهمية الإدارة من وجهة نظر العلاق[3]. من عدة جوانب في مقدمتها:

1- الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات، وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل والإعداد)، ومن خلال العملية الرشيدة لإتخاذ القرارات.

2- الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات

---

(1) الجيوسي، محمد رسلان، مصدر سابق، ص 20-22.

(2) عليان، ربحي. إدارة المكتبات ومراكز والمعلومات، 1995-(ورقة غير منشورة).

(3)العلاق، بشير. مصدر سابق، ص 14-15.

وتنفيذها، وهي التي تجمع المعلومات وتحللها، وهي التي تتنبأ بالأحداث، وهي التي تخطط استراتيجياً، وتراقب وتشرف وتنظم، وهي التي تحاول ايجاد الحلول للمشاكل والمعوقات المختلفة.

3- الإدارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المشروع بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشكلاته.

4- الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة إذا كانت هي نفسها ملتزمة، وإن القيادة الإدارية الواعدة تعد عنصراً حيوياً في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

5- الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.

6- الإدارة العلمية صارت معياراً ومؤشراً لرقي الأمم وتقدمها، فاليابان مثلاً وبفضل الأساليب الإدارية الراقية استطاعت أن تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير.

ويلخص زويلف[1] ومنصور[2] أهمية الإدارة في الأسباب التالية:

- الزيادة الهائلة في عدد السكان وما يقابلها من قصور وشح في الموارد الطبيعية، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها.
- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة، وبروز مشكلات نتيجة هذا الاستخدام الكبير، مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات.
- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور وظروف العمل وشروطه ... الخ.
- الفصل بين المنظمات والمالكين لها، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.

---

(1) مهدي زويلف . الإدارة: نظريات ومبادئ .- عمان: دار الفكر، 2001 ، ص 18-19.

(2) علي محمد منصور . مبادئ الإدارة .- القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص40.

- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة وتحديد الأسعار وغيرها.
- تدخل الدولة في الرقابة على المنظمات لحماية أفراد المجتمع، وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسئولية الإدارة نحو المجتمع.
- شدة التنافس المحلي والدولي، بسبب تطور وسائل الإنتاج، لذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية تقوم بها الادارات للوقوف في وجه تلك التحديات.

أهمية إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وأهدافها:

تعدّ المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوّره. ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتيها الداخلية والخارجية، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك، فإن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها سواء أكانت مكتبات مدرسية، أو عامة، أو متخصصة، أو أكاديمية هي وظيفة مهمّة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. تنفيذ السياسة / السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
2. استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، و تسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
3. تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنياً بما يتلاءم مع التطوّرات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمّات ووظائف وأعمال.

4. الارتقاء بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate) إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حدّ سواء.

5. المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات و بيئتها الخارجية (البيئة الاجتماعية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها)، وإزالة المعوّقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

6. الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها، وبين ما يفترض أن يقدّم من خدمات حديثة وبين ما يمكن تقديمه في ضوء الإمكانيات المتاحة.

7. تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع المحيط، نظاماً قادراً على التغيّر والنموّ المتواصلَيْن على مستوى الأفراد والجماعات، وعلى المستويين الجزئي والكليّ. ويتضمن هذا التغيير والتطوير تغييراً وتطويراً في الطرق والوسائل التي تدعم عمليات المكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل سياسات العمل وإجراءاته، والهياكل التنظيمية، ونظم التحفيز، والتسهيلات والأجهزة والمعدات، و المستلزمات المطلوبة لتنفيذ العمل كافة.

8. تحقيق الكفاية الانتاجية (Efficiency) والفاعلية الإدارية (Effectiveness) (بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد. وتعني الكفاية الانتاجية هنا نسبة الموارد المتوافرة التي تساهم في العملية الانتاجية في المكتبة أو مراكز المعلومات. وبمعنى آخر، نسبة الموارد المستغلّة للوصول إلى أكبر إنتاج وبأقل التكاليف الممكنة. ويمكن قياس الكفاية بقسمة الناتج على الموارد المستخدمة.

وظائف الإدارة:

يرى هنري فايول (Fayol) أن الوظائف الإدارية يمكن أن تقسم إلى ستة وظائف رئيسية على النحو التالي:

أولاً: الوظائف الفنية، كالإنتاج والتصنيع.

ثانياً: العمليات المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به.

ثالثاً: العمليات التجارية مثل الشراء والبيع والمبادلة.

رابعاً: العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية.

خامساً: العمليات الحاسبية المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات ... الخ.

سادساً: العمليات الإدارية وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة(1).

وقد استفاد لوثر جوليك (Gulick) وزميله ليندال إيرويك (Urwick) من أفكار فايول وتايلور وموني ورايلي وغيرهم ووضعا كتاباً عام 1937م بعنوان (أبحاث في علم الإدارة) حددا فيه عناصر الإدارة بسبعة وظائف أطلقوا عليها اختصاراً كلمة (POSDCORB) وهي الحروف الأولى لهذه الوظائف، وهي على النحو التالي(2):

P = Planning= التخطيط

O = Organization =التنظيم

S = Staffing = التوظيف

D = Directing =التوجيه

Co = Coordination =التنسيق

R = Reporting =إعداد التقارير والمتابعة

B = Budget =إعداد الميزانية

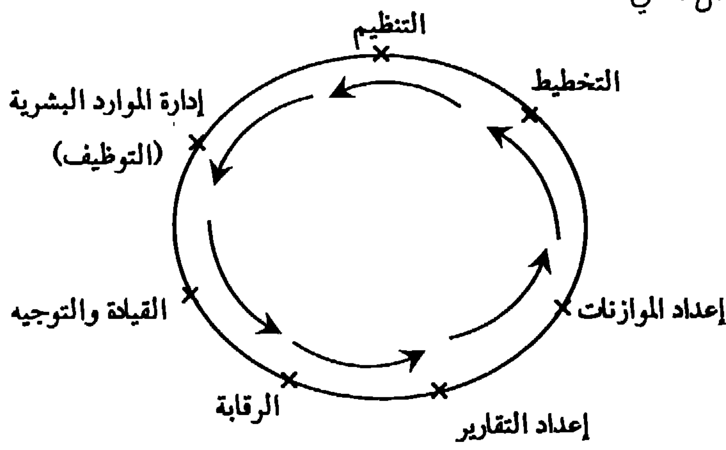
---

(1) Henri Fayol. Industrial and general administration.- Geneva : International management institute, 1929, P.8

(2) Luther Gulick and Lyndall Urick. Papers on the science of administration.- New York: Institute of Public Administration, 1937.

ويقـول درة [1] : تجمـع أدبيـات الإدارة علـى أن مـن العوامـل الـتي تسـاعد المؤسسات على حسن إدارة مواردها المادية والبشرية وعلى إكساب الجمهور المتعامل معها الرضا والاحترام والثقـة اتبـاع الخطـوات الـتي تتضمنـها العمليـات الإداريـة المتعاقبة (Consecutive) والمستمرة (Continuous).

فالعمليات المتعاقبة هي : هـي التخطيـط، والتنظيـم ، وإدارة المـوارد البشـرية (التوظيـف)، والقيادة والتوجيــه، والتنسـيق ، والرقابـة ، وإعـداد التقـارير ، وإعـداد الموازنات ، وتكون هذه العمليات وعمليات فرعية في العملية الإدارية الكبرى، كمـا يمثلها الشكل التالي :



العملية الإدارية الكبرى (العمليات المتعاقبة)

أما العمليات الإدارية المستمرة فهي : الاتصالات أولاً، وحل المشكلات واتخاذ القرارات (Problem Solving and Decision Making) ثانيـاً . فـهاتان العمليتـان المستمرتان تتخللان كل عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى.

ويقسم الجيوسي، وظائف الإدارة إلى مجموعتين رئيستين على النحو التالي:

أولا: وظائف إدارية تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

---

(1) درة ، عبد الباري . الهيكلية الإدارية في الأردن . ورقة قدمت في ندوة التعليـم الجـامعي في الأردن – عمان، مؤسسة عبد الحميد شومان، 8-2000/11/9م.

ثانيا: وظائف تنفيذية تتمثل في: الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، الموارد والآلات[1].

وقد حدد (لويس ألن) في كتابه الإدارة والتنظيم، عندما تناول عناصر الإدارة، تلك العناصر في خمس مهام رئيسة كما يلي[2].

1- التخطيط: ويشمل التنبؤ، تحديد الأغراض، صياغة السياسات، بناء البرامج، وضع الجداول، تحديد الإجراءات، وضع الميزانيات.

2- التنظيم: ويشمل تحديد وتجميع نشاطات العمل، تفويض المسئولية والسلطة، توطيد العلاقات.

3- التنسيق: ويشمل تحقيق التوازن، تحديد المواقيت، وتحديد التكامل.

4- الحفز: ويشمل الاختيار، الإتصال، المساهمة، التقييم، الإرشاد، الدعم، التدريب، التعويض، التوجيه، الفصل.

5- الرقابة وتشمل: استخدام معايير الأداء، القياس، التفسير، تصحيح مسار العمل.

أما (جورج د. تري) فقد حدد في كتابه أسس الإدارة عام 1970م، عندما قام بتحليل مقارن لعناصر العملية الإدارية، الاتجاهات الخمس التالية:

- التخطيط، التنظيم، الحث، الرقابة.
- التخطيط، التنظيم، الحفز، الرقابة.
- التخطيط، التنظيم التوظيف، التوجيه، الرقابة.
- التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، التجديد.
- التخطيط، التنظيم، الحفز، الرقابة، التنسيق.

ويبدو من ذلك أن هناك ثلاثة مهام أو وظائف إدارية قد تكررت وهي: التخطيط، التنظيم، والرقابة.

---

(1) محمد الجيوسي، مصدر سابق- ص 22.

(2) جليل العريض. جوانب من الفكر الإداري المعاصر . - البحرين : بيت القرآن ، 1996. - ص14-15.

أما وظائف الإدارة من وجهة نظر عساف[1] فإنها كما يلي:

أولاً: التخطيط = Planning

ثانياً: التنظيم = Organization

ثالثاً: التوجيه = Directing

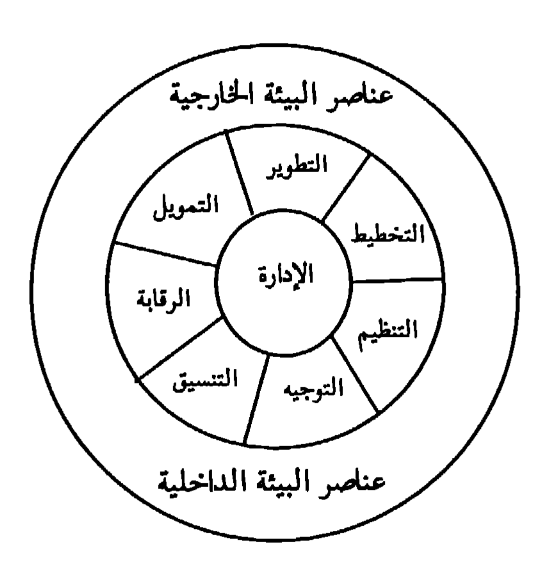
رابعاً: التنسيق = Coordination

خامساً: الرقابة = Control

سادساً: التوظيف = Staffing

سابعاً: التمويل = Budgeting

ثامناً: التطوير = Developing



(عناصر العملية الإدارية ومكوناتها)

مجالات الإدارة

لقد أدى تضخم وتنوع المجتمعات التي نعيشها في هذه الأيام إلى توسيع وتعقيد الحياة بكافة جوانبها، وأدى ذلك بالنتيجة إلى زيادة حجم المؤسسات والمنظمات والمشروعات وتنوعها وتعقيدها. وقد أدى ذلك كله إلى أن الإدارة

---

(1) عبد المعطي محمد عساف .- مصدر سابق، ص 14.

أصبحت ضرورة في كل مجالات الحياة وعلى كافة المستويات، من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة، إلى مستوى المؤسسة أو المنظمة.

ويرى بعضهم أن هناك أربعة مجالات إدارية رئيسة لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين، وهي على النحو التالي:

1- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام، ويطلق عليه اسم (الإدارة العامة)، وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع ممثلة في أجهزة مثل الوزارات والمجالس والإدارات والهيئات وغيرها.

2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص ويطلق عليها اسم (إدارة الأعمال)، وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق النشاط في المجالات الإنتاجية والخدمية.

3- مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل النوادي والجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.

4- مجال تطبق الإدارة في المنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية والإقليمية مثل جامعة الدول العربية.

ويمكن القول أن الإدارة موجودة في جميع جوانب الحياة ومجالاتها، مثل المجال الصناعي، المجال التجاري، المجال التربوي، المجال الثقافي، المجالات الاجتماعية والسياسية وغيرها.أما مجال الإدارة في الجوانب التنفيذية فإنه يتضمن ما يلي:

1- **الإدارة المالية:** وتتناول: إعداد الميزانيات، التنبؤ بالتكاليف، إدارة الأرباح ... الخ.

2- **إدارة الأفراد:** :وتشمل: الاستخدام، التدريب، النقل، العلاوات، العقوبات، أنظمة التقاعد، الضمان الاجتماعي، الأنشطة الإنسانية ... الخ.

3- **إدارة الشراء:** ومن مجالاتها: الكمية، المكان، النقل، التخزين ... الخ.

4- **إدارة الإنتاج:** وتناقش:التخطيط الإنتاجي، الرقابة على الإنتاج، الجودة، الكمية، المتابعة... الخ.

5- **إدارة الحركة والنقل:** ومن موضوعاتها: التخزين، التعبئة والتغليف، النقل عن طريق وسائل النقل المختلفة.

6- **إدارة التسويق:** وتتضمن: البحث التسويقي، التسعير، التوزيع، الإعلان والدعاية، البيع ...الخ.

وقد قام عساف بحصر مجالات الإدارة كما [1] يلي:

أولا: المجال الدولي: وهو المجال الخاص بالعلاقات والمنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة أو الجامعة العربية أو مجلس التعاون الخليجي أو منظمة الصحة العالمية ... الخ، وتسمى الإدارة التي تعمل في هذا المجال (الإدارة الدولية).

ثانيا: مجال الدولة: وهو المجال الخاص بكل دولة على حدة، وتسمى الإدارة التي تتعلق بأجهزة الدولة المختلفة (الإدارة العامة)، نظراً لأنها تكون محكومة بالسلطة العامة للدولة. وتشمل الإدارة العامة: الإدارة التشريعية والإدارة القضائية والإدارة التنفيذية في الدولة.

ثالثا: المجال المحلي داخل الدولة: كالمقاطعات والمحافظات والبلديات والقرى ... الخ.

رابعا: مجال المنظمات أو مشروعات الأعمال التي يقوم بها القطاع الخاص، ويطلق على إداراتها مصطلح (إدارة الأعمال) أو (الإدارة الخاصة).

خامسا: مجال الجماعات المهنية أو السياسية أو الخيرية: ويشمل هذا المجال النقابات والاتحادات والأحزاب والجمعيات المختلفة.

سادسا: مجال الأسرة، وتسمى الإدارة هنا (الإدارة المنزلية).

سابعا: المجالات القطاعية المختلفة، كالقطاع التعليمي، وتسمى الإدارة هنا (الإدارة التعليمية) أو (الإدارة التربوية)، أو القطاع الصحي، وتسمى (الإدارة الصحية) وهكذا.

ثامنا: المجالات الوظيفية: وتسمى الإدارة هنا حسب طبيعة الوظائف التي تقوم على تأديتها مثل: إدارة المبيعات، إدارة الأمن والسلامة ... الخ.

ويبين بعضهم أن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي على النحو التالي: مجال تطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص، وهي ما تسمى بإدارة الأعمال، والتي ترمي إلى

---

(1) عبد المعطي عساف. مصدر سابق، ص 28-32.

تحقيق الربحية سواء كانت خدمية أو صناعية أو تجارية، ومجال تطبيقـها في المؤسسـات الحكومية وهي ما تسمى بالإدارة العامة، ومؤسساتها غير ربحية، وثالث المجـالات هـو المؤسسات التي لا تقع ضمن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومثالها: جمعية حماية البيئـة والمساجد والكنائس[1].

وتقسم مجالات الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسين هما:

أولا: الإدارة العامة (إدارة القطـاع العـام) Public Administration وتـهم بتنفيـذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والدوائر والمؤسسات الحكومية المختلفة.

ثانيا: إدارة الأعمال (إدارة القطاع الخاص) Business Administration: وهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصـادي والـتي تعمـل علـى إشـباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى الربح لتلبية حاجاتـها ورغباتـها أيضاً.

وتختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في النقاط التالية:

- اختلاف في الأهداف الأساسـية، حيـث تـهدف الإدارة العامـة إلى تقديـم الخدمـة العامة للجمهور، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الأهداف بالدرجة الأولى.
- الاختلاف في مجال التطبيق، حيث تطبق الإدارة العامة في مجال المؤسسات والدوائر الحكومية (القطاع العام)، بينما تطبق إدارة الأعمال في مؤسسات القطاع الخـاص من شركات ومشروعات خاصة.
- الاختلاف في القوى الرئيسية المؤثرة، حيث تتأثر الإدارة العامـة بالسياسـة، بينمـا تتأثر إدارة الأعمال بالاقتصاد.
- الاختلاف في الإطار القانوني، حيث تعمل الإدارة العامة في ظـل التشـريع العـام وقوانين الخدمة المدنية، بينما تعمل إدارة الاعمال في ظل النظام الداخلي للشـركة وقرارات مجلس الإدارة التي غالباً ما تكون أكثر مرونة مـن القوانـين الـتي تعمـل الإدارة العامة في ظلها.

---

(1) حسين، حريم ... وآخرون – أساسيات الإدارة .– عمان: دار الحامد، 1998.–ص16.

- الاختلاف في ظروف العمل وطبيعة النشاط، حيث تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية غالباً، وتقوم على تنظيم واسع النطاق، والجمهور هو الرقيب عليها، ويعمل الموظف فيها بصفته الرسمية وليس باسمه، بينما تعمل إدارة الأعمال في ظروف المنافسة الشديدة، وتقوم على تنظيم محدود النطاق، ويعتمد رجل الأعمال غالباً على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين.
- تباين درجة الرشد في اتخاذ القرارات، حيث تتأثر قرارات الإدارة العامة بالضغوط السياسية والجماهيرية، بينما تنظر إدارة الأعمال إلى الأمور من زوايا اقتصادية وموضوعية صرفة يحكمها العقل والمنطق وبعيدة عن العواطف.
- الاختلاف في القيم السائدة في المعاملات، بما أن الإدارة العامة تستهدف المصلحة العامة، فإن العمل الذي تؤديه أجهزتها يقوم على أسس أخلاقية تتمشى مع الذوق العام وفلسفة ومبادئ وقيم المجتمع، وتتسم المعاملات بالعدالة والمساواة.

أما إدارة الأعمال فإن الربح هو هدفها النهائي، ولهذا تلتزم بالمثل العليا في الحدود التي تحقق لها أكبر الأرباح، وهي تقدم خدمات تمييزية تعتمد على مكانة ودخل المستهلك، وقد تهمل الأشخاص غير المهمين من ذوي الدخول المحدودة.

- الاختلاف في مقاييس النجاح، حيث يعتمد نجاح الإدارة العامة على قدرتها على تقديم الخدمة، بينما يعتمد النجاح في إدارة الأعمال على حجم الأرباح المحققة.
- الاختلاف في حجم التنظيم، حيث نجد الهياكل التنظيمية لأجهزة القطاع العام كبيرة ومتشابكة ومعقدة، بينما نجدها مدروسة ومنظمة وغير ضخمة في إدارة الأعمال غالباً.

ويتساءل بعضهم عن مدى واقعية التفريق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال طرح النقاط التالية التي تقدم الكثير من الاعتراضات:

1- أن القطاعين (العام والخاص) يقومان بالجمع بين عناصر الإنتاج وإدارتها والتنسيق فيما بينها، واستخدام الموارد الاستخدام الأمثل في مختلف الأنشطة، ومنها الأنشطة الاقتصادية.

2- هدف الربح لا يقتصر على إدارة الأعمال، فالدولة لا يمكن أن تقيم مشروعاً

دون دراسة الجدوى الاقتصادية إلي جانب الجدوى الاجتماعية.

3- تواجه الإدارتين (العامة والخاصة) نفس التحديات.

4- العاملون في الإدارتين مندفعون بروح الخدمة العامة وخدمة المجتمع، وليس ذلك قاصراً على الإدارة العامة.

5- قيل أن مؤسسات القطاع العام منظمات واسعة، وأن هذه التنظيمات الكبيرة قاصرة عليه دون غيره، وهذا غير صحيح، فقد اخترقت مؤسسات القطاع الخاص حدود دولها، وبعضها صار عملاقاً.

6- قيل أن القطاع العام يوفر لمنتسبيه سيلاً من المعلومات ووسائل الاتصال، إلاّ أن ذلك ليس مقتصراً عليه، فالقطاع الخاص يوفر المزيد من المعلومات لمنتسبيه لاتخاذ القرارات الصائبة.

7- كلتا الإدارتين تخضعان للرقابة القانونية والاجتماعية.

8- قيل أن موظف القطاع العام يعمل بصفته الرسمية ولا يميز بين المواطنين، مع أن الموظف في مؤسسات القطاع العام ملتزم بعدم التفريق بين المواطنين.

9- كلتا الإدارتين تمارسان العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة[1].

طبيعة الإدارة:

هل الإدارة علم، أم فن، أم ماذا؟

يقول بعض المتخصصين في المجال أن الإدارة علم من حيث أنها تعتمد على البحث العلمي في بعض مجالاتها مثل: التخطيط والتنظيم والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم (الرسمي وغير الرسمي)، والعلاقات العامة، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد المالية، وغيرها من الموضوعات. ويقولون أن الإدارة علم تحكمه قوانين تم التوصل إليها عن طريق البحث والتجربة وتم الالتزام بها بعد ذلك.

ويقول القريوتي[2]: (فالإدارة علم له قواعده وأصوله وتطبيقاته التي يمكن أن

(1) محمد قاسم القريوتي.- المفاهيم الإدارية الحديثة.- عمان: دار الشروق، 1994.-ص20.

(2) محمد قاسم القريوتي.- الإدارة المعاصرة.- عمان: القريوتي، 1985.-ص16.

توفر التكاليف والموارد على المجتمع بقطاعاته ومؤسساته العامة والخاصة، وحتى على مستوى الورشات الصغيرة، وهو علم لا يزال يافعاً وفي قمة حيويته، ولكن وللأسف الشديد لم يؤخذ على محمل الجد من كثير ممن يقدر لهم أن يستفيدوا منه فكراً ومالاً).

أما الجيوسي[1] فيرى أنه من الممكن دراسة الإدارة كعلم، ومن الممكن اكتسابها، ومن الممكن الحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها، ومن الممكن الشعور بها من خلال النتائج المحققة، وحتى من خلال مظاهر السوء والفوضى التي نلمس من خلالها عدم وجود الإدارة.

ويرى العلاق[2] أن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة، وتستخدم أرقى الأساليب والأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة. وأن إضفاء صفة العلم على الإدارة يعني قيامها على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة وتستخدم أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات، ودراسة المواقف الإدارية، وهو الأسلوب القائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان.

ويرى العساف[3] أن الإدارة علم له قواعده ومبادؤه الثابتة والمحددة، وذلك لأنها حقل من حقول المعرفة الإنسانية، له ما يميزه، ولا بد لكل حقل معرفي من قواعد ومبادئ عامة تحكم مجموعة معارفه لتكون جاهزة أمام الإداريين ليعملوا على تطبيقها، وتكون مهمة رجل الإدارة، طبقاً لهذا الفهم أن يعمل على تطبيق القواعد والمبادئ الإدارية دون تحريف أو تغيير، وبذلك يحقق الكفاءة الإدارية، وتكون مهمة علماء الإدارة وباحثوها الكشف عن هذه المبادئ والقواعد.

وحتى إذا اعتبرت الإدارة علماً، فإنه لا يصل إلى درجة الدقة والعلمية كما هو

---

(1) محمد الجيوسي، مصدر سابق، ص 18.

(2) بشير العلاق.- مصدر سابق، ص 14،16.

(3) عبد المعطي محمد عساف. مصدر سابق، ص 35-36.

الحال في العلوم الطبيعية كالرياضيات والفيزياء والكيمياء. ذلك لأن نتائج العلوم الطبيعية نتائج صحيحة وغير قابلة للجدل، بينما نجد نتائج العلوم الإدارية تقبل الجدل والمناقشة، كذلك فإن علم الإدارة، مثل بقية العلوم الاجتماعية، ليس علماً مستقلاً، حيث استمد مساهمات كبيرة من علوم أخرى كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الإنسانية والسلوكية. والإدارة ليست علماً كالرياضيات والفيزياء والكيمياء لعدة أسباب منطقية وموضوعية أهمها:

1- من الصعب القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة.

2- العنصر البشري على جانب كبير من الأهمية في الإدارة بل هو رأسمالها.

3- دراسة الإدارة كعلم في الكليات والجامعات حديثة نسبياً.

4- بعض الممارسات الإدارية لا زالت تتم بأساليب غير علمية وتعتمد على الحدس والتخمين أحياناً.

5- الجوانب الفنية في الإدارة آخذة بالتزايد نتيجة تعقد السلوك الإنساني في ظروف ومتغيرات لا يمكن السيطرة عليها حتى في العلوم التطبيقية.

ويقول أنصار (الإدارة فن) أن الوصول إلى نتائج معينة من خلال الإدارة يتم عن طريق الخبرة والمهارة، وأن تبسيط الإجراءات الإدارية واختصار خطوات العمل والتنسيق وتوزيع الوظائف والواجبات، تقع في مجال الفن الإداري الذي يهدف إلى زيادة الكفاية في الأداء.

وتوصف الإدارة بأنها فن باعتبارها تعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وإنسانية داخل التنظيم، وهذا تحكمه عادات وتقاليد وسلوكات وتصرفات مختلفة، مما يتطلب أحياناً فناً خاصاً وذكاءً وموهبةً للتعامل مع هذه الظروف وفهمها وحل مشكلاتها.

ويرى عدد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة أن صفة (الفن) في الإدارة أكبر بكثير من صفة (العلم)، باعتبار أن الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارات، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في الأداء، وهذا مهم جداً للإدارة التي تلجأ دائماً إلى استخدام الإبداع والمهارة عند

تطبيق الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف.

ويقولون أن الإدارة ليست علماً، ولا يوجد لها قواعد أو مبادئ محددة، وإنما هي فن يعتمد على خبرة ومهارات الإداريين أنفسهم، وهي بذلك تختلف من مكان لآخر، ومن زمن لآخر، ومن شخص لآخر، وتكون مهمة الإداري طبقاً لهذا الفهم أن يعتمد على ذاته، فيعمل على فهم الظروف التي يمر بها ويتصرف حسبما يجده مناسباً.

وعندما نقول أن الإدارة فن، فإن هذا الاتجاه يجب ألا تكون له انعكاسات سلبية على الإدارة، ويرى كونتز(Koontz)أن في الإدارة بعداً فنياً بارزاً، وكذلك حال الهندسة والطب والمحاسبة مثلاً. حيث ينظر لمعنى الكلمة (فن) على أنه تطبيق البعد المعرفي على الواقع ضمن إطار من التسوية والمزج والتصميم بهدف الحصول على أفضل النتائج[1].

ويمكن القول أن الإدارة علم وفن، بمعنى أن للإدارة قواعد ومبادئ عامة، وفي الوقت نفسه يحتاج تطبيقها إلى الخبرة والمهارة الشخصية، وأن تحقيق الفعالية الإدارية لا يتحقق بمجرد توفير القواعد والمبادئ الإدارية، كما أنها لا تتحقق بمجرد الاعتماد على الخبرات والقدرات والمهارات الشخصية، وإنما تتحقق من خلال الاعتماد على هاتين الركيزتين (القواعد العلمية) و (المهارات الشخصية) باعتبارهما ركيزتين متكاملتين.

إن اعتبار الإدارة مهنة من عدمه إنما يتوقف على تعريف كلمة مهنة. فلو نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة على أنها عمل يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على شهادة معينة مثل الطب والقانون، فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة[2].

و هناك آراء أخرى كثيرة حول طبيعة الإدارة منها:

---

(1) Kootz, Harold. A model for analyzing management.- Academy of Management Journal.- (Dec. 1969). P.420

(2) علي شريف ... وآخرون . التنظيم والإدارة .- بيروت: الدار الجامعية، 1989.- ص 19.

* يرى فريق آخر الإدارة مجالاً من مجالات الخدمة يقوم به فرد، أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة، والمواهب الخاصة، والخبرة الضرورية القائمة على أسس وأصول علمية واضحة.

* الإدارة علاقات بين رئيس ومرؤوس: ينطلق أنصار هذا الاتجاه من كون الإدارة مجموعة الأفراد الذين يمثلون المراكز في القمة والذين يربطهم بمرؤوسيهم نمط طيب من العلاقات، بما يساعد في خلق مناخ تنظيميّ صحيّ، وبالتالي تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

* الإدارة مهنة أو شبه مهنة: يعدّ أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة مهنة كالمهن الأخرى مثل المحاماة والطب والهندسة وغيرها. إذ أنها تعدّ حقلاً من حقول الدراسة المعترف بها، وتحتاج إلى تدريب منظّم، وترعى شؤونها جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للإدارة، ويتوافر لها قانون أخلاقي يلتزم به أفرادها، ولها بشكل عام ترخيص أو اعتماد لمن ينضم إليها من الأشخاص.

الإدارة نظام (System) : يعدّ المناصرون لهذا المفهوم الحديث أن الإدارة نظام له مدخلاته التي تتمثل بالأفراد والمواد و الأجهزة والأموال والسياسات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها بعضاً بشكل منتظم وديناميكي، وله مخرجاته التي تتمثل بالقرارات والأنشطة الإدارية من أجل تحقيق أهداف محددة. وبذلك، يمكن عدّ إدارة المكتبة ومركز المعلومات نظاماً كلّياً له مدخلاته ومعالجاته ومخرجاته، أو نظاماً فرعياً من النظام الكلّي للمكتبة أو مركز المعلومات له تأثيراته الواضحة على أنظمتها الفرعية الأخرى [(1)].

مما سبق، نستطيع القول إنّ لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، كغيرها من الإدارات، مفهوماً واسعاً ومدلولاً عميقاً وشاملاً يحتوي جميع المفاهيم والآراء والاتجاهات المذكورة سابقاً. فإدارة المكتبات ومراكز المعلومات هي نظام متكامل له نظمه الفرعية التي تعمل بشكل تفاعلي لتحقيق الأهداف المنشودة، وهي عملية اجتماعية شاملة ومستمرة، وهي حقل من حقول الدراسة، وهي أعمق من مجرد

---

(1) همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات،ص 22-24.

كونها علاقة بين رؤساء ومرؤوسين، ولا تقتصر على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها واحتكارها دون غيرهم، وهي علم وفن يحتاج إلى الموهبة الأصيلة، والخبرة والتجربة المبنية على أسس علمية، وهي مجال يعتمد نجاحه على مستوى رقيّ الخدمة المقدمة إلى المستفيدين، وهي مهنة ينتسب أعضاؤها إلى جمعيات واتحادات مهنية وطنية أو إقليمية أو دولية بالمجال، ولها قانونها الأخلاقي الذي يستمد أسسه ومبادئه من القانون الأخلاقي لمهنة المكتبات والمعلومات خاصة والمجتمع عامة.

بالنسبة لطبيعة إدارة المكتبات ومراكز المعلومات فإنها تتميز بما يلي :[1]

أولا: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبات أو مركز المعلومات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها، فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات الجامعية وهكذا.

ثانيا: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثا: العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة أو المركز ونائبه ورئيس القسم ورئيس الشعبة. .... الخ.

رابعا: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار من البيروقراطية بسبب تخصص الإدارات المختلفة وتعدد المستويات الوظيفية، وتعني البيروقراطية الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامسا: هناك مظاهر رسمية ومظاهر شخصية أو غير رسمية للإدارة، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد نوع من التوازن بين هذه المظاهر داخل المكتبات ومراكز المعلومات.

---

(1) عليان، ربحي، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 313.

سادسا: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات ويجب أن تتكيف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

وهناك عدة عوامل تحدد طبيعة الإدارة وهي:

أولاً: أن الإدارة تعمل في إطار اجتماعي.

ثانياً: أن طبيعة الإدارة تتفاوت وطبيعة العمل أو المجال الذي تعمل فيه.

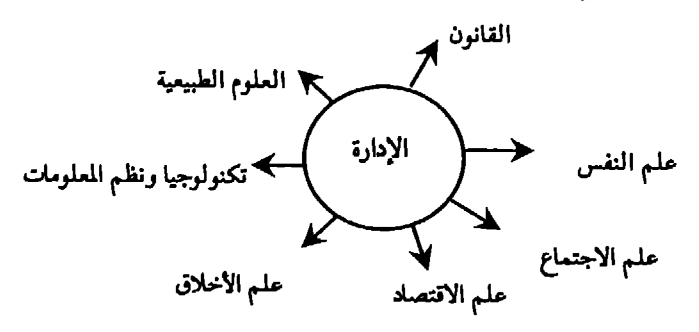
ثالثاً: تتكون الأنظمة الإدارية عادة من مجموعة من المستويات.

رابعاً: أن الإدارة في مختلف مجالاتها بيروقراطية إلى حد ما.

خامساً: هناك فروقاً في كل أنواع الإدارة (أو جدها علم الاجتماع) بين المظاهر الرسمية وغير الرسمية في التنظيم[1].

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

لقد أصبحت الإدارة تتدخل هذه الأيام في كافة شؤون الحياة بشكل أو بآخر، ولهذا فهي تتداخل وتتفاعل مع الكثير من العلوم التي تهمنا في حياتنا اليومية كالعلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية والإنسانيات بكافة فروعها، وبشكل عام، فإن الإدارة سواء اعتبرت علماً أم فناً تعتمد في مفاهيمها ومبادئها على الكثير من العلوم الأخرى والتي من أهمها العلوم التالية:



(علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى)

---

(1) عبد الغفور يونس .- دراسات في الإدارة العامة.- الإسكندرية : المكتب المصري الحديث، 1966.- ص 45-47.

- **علم الاقتصاد Econmics:**

يمكن القول أن النظريات الاقتصادية المختلفة في العالم لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة. فالاقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية، ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأفضل لهذه الموارد، وبالتالي فإن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ولهذا ظهر علم جديد يطلق عليه (علم الاقتصاد الإداري) يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، مثلما يفترض في الاقتصادي الناجح أن يكون ملماً بعلوم الإدارة وفنونها.

- **علم الاجتماع (Sociology):**

يتناول علم الاجتماع بالدراسة والتحليل العلاقات بين الأفراد والجماعات وتكوينها ووظائفها وسبل تطويرها من أجل تحقيق أهداف اجتماعية راقية. وحيث أن جميع المؤسسات والمنشآت (الخدمية منها والإنتاجية) تتكون من مجتمع داخلي ومجتمع خارجي وتسعى إلى إشباع حاجاته المختلفة، فإن على الإدارة مسئولية فهم وإدراك هذا المجتمع والسعي إلى تحقيق طموحاته وتطلعاته المخلفة، ويجب على الإدارة كذلك دراسة السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات التي تتعامل معها من أجل تطوير مهارات التسويق الاجتماعي للخدمات والسلع والمنتجات. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات والمنشآت التي تطبق في إدارتها مبادئ ونظريات علم الاجتماع تكون أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها.

- **علم النفس (Psychology) :**

نظراً لأهمية علم النفس وعلاقته القوية بالإدارة في مختلف مجالاتها، فقد ظهر العديد من فروع علم النفس ذات العلاقة بالإدارة والتي منها:

أ- علم النفس الإداري:

العلم الذي يدرس البيئة الإدارية للعاملين، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي والعلاقات داخل المنظمة.

ب- علم النفس التنظيمي:

العلم الذي يدرس مدى تفاعل الأفراد في المنظمات والمؤسسات المختلفة من حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف.

جـ- علم النفس الاجتماعي Social Psychology:

العلم الذي يجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع، ويهتم بالعلاقات بين الجماعات واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة.

د- علم النفس الصناعي:

وهو العلم الذي يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في العمل الصناعي مثل: التوتر، الضوضاء، الإنجاز، وساعات العمل.

- علم الأخلاق:

يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض. وبما أن المؤسسة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير، لذلك لا بد من التعرف مسبقاً على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- القانون Law:

تحكم الإدارة المعاصرة العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين الداخلية والخارجية. كذلك فإن العلاقات التجارية سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي تحكمها قوانين تجارية وقوانين ذات علاقة بحماية المستهلك. هذا بالإضافة إلى أن جميع المؤسسات والمنشآت الخدمية والإنتاجية تعمل تحت مظلة قوانين العمل والعمال والضمان الاجتماعي والضمان الصحي وغيرها من القوانين، ولهذا يجب على الإداري الناجح أن يكون على علم ودراية بهذه القوانين وتطبيقاتها.

- العلوم الطبيعية Pure Sciences:

عندما سعت الإدارة إلى الدراسات الكمية والنوعية، لجأت إلى بعض العلوم

الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء، وذلك لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الإدارية. وكانت من نتائج ذلك ظهور المدرسة الرياضية في الإدارة التي تستخدم النماذج والعمليات الرياضية، وظهرت بحوث العمليات وأسلوب النماذج وغيرها من الأساليب لدراسة وحل بعض المشكلات التي تواجه الإدارة.

- تكنولوجيا ونظم المعلومات Information Technology:

لا يمكن للإدارة الحديثة أن تستغني عن تكنولوجيا المعلومات وبخاصة الحاسوب، وشبكات المعلومات وبخاصة الإنترنت في كافة عملياتها الإدارية ابتداء من اتخاذ القرار وانتهاءً بالاتصالات بأشكالها المختلفة. وقد ظهرت العلاقة بين الإدارة ونظم المعلومات بشكل واضح من خلال تطوير نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems التي أظهرت العلاقة القوية ما بين الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

تطور الفكر الإداري:

أولاً: المدارس الكلاسيكية في الإدارة:

ظهرت هذه المدارس بعد الثورة الصناعية وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي ومن أهم نظرياتها:

أ – نظرية الإدارة العلمية : بدأت مع حركة الإدارة العلمية التي تقترن بالأمريكي فردريك تايلور الذي يعتبر الممثل الرئيس لأفكار هذه المدرسة. وتتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية. كما تهتم باتباع الأسلوب العلمي في اختيار المواد والأجهزة والعاملين. وتركز هذه العملية على مبدأ التخصص في العمليات والتنظيم ومن مبادئها وحدة الأوامر ووحدة مصادرها.

وقد وجهت للنظرية انتقادات علة، فهي تميل إلى التخصص الدقيق الذي قد يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، كما تنادي بالطريقة العلمية أو المثلى في العمل دون ربط ذلك بنوع العمل والظروف المحيطة ودون تحديد لطبيعة هذه الطريقة

المثلى. ومع أن النظرية انتبهت تقليل الإجهاد عند العاملين، إلا أن أصحابها اكتفوا بوضع الفرد في العمل ثم تجريبه لفترة معينة، فإن لم تثبت صلاحيته ولم يبلغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعد عن العمل. وبشكل عام تجاهلت هذه النظرية العامل الإنساني في الإنتاج وألزمت العامل بأداء العمل مهما كان صعباً وقاسياً ما دام مسؤولاً عنه.

ب- النظرية البيروقراطية: وترتبط بالعالم الألماني ماكس فيبر ومن أهم مبادئها: التدرج الهرمي للسلطة وتقسيم العمل على أساس التخصص، وجود قواعد تحدد حقوق وواجبات العاملين، وجود نظام من الإجراءات المحددة للتعامل مع الظروف المختلفة للعمل والإدارة، واللاشخصية في العلاقات الإدارية، والكفاءة كأساس للتعيين والترقية في الوظائف. ومن سلبياتها أنها نظرت للإنسان على أنه آلة. كما أهملت أثر البيئة المحيطة في التنظيم، واعتبرت التنظيم الرسمي هو الشرعي والوحيد وأهملت التنظيمات غير الرسمية.

جـ- نظرية المبادئ الإدارية: ويميز دعاة هذه النظرية سعيهم للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم الإداري، وقد جاء دعاتها من بلدان مختلفة فالفرنسي هنري فايول قسم الوظائف الإدارية إلى وظائف فنية وعمليات مالية وعمليات تجارية وعمليات تتعلق بتأمين الموارد المالية البشرية وعمليات محاسبية، وأخيراً عمليات إدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والقيادة.

إطار فايول:

1- مبدأ تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط والعمل على العاملين.

2- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: والسلطة كما يراها فيول تتكون من عنصرين هما:

أ - السلطة الوظيفية المستمدة من وضع الفرد الوظيفي.

ب- السلطة الشخصية المستمدة من ذكاء وخبرة وسلوك الفرد الشخصي.

3- مبدأ النظام والتأديب (الإنضباطية): أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.

4- مبدأ وحدة السلطة الآمرة (وحدة الأمر): أي وجوب حصول الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط.

5- مبدأ وحدة التوجيه (وحدة الإدارة): أي رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة النشاطات المتشابهة في أهدافها.

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- مبدأ تعويض المستخدمين: أي تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً باستخدام المكافآت أو إشراكهم في الأرباح، أو أية مزايا عينية أخرى

8- مبدأ المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم يفوضها لأي شخص كان حسبما تقتضي الظروف.

9- مبدأ تدرج السلطة (التسلسل الرئاسي): أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

10- مبدأ الترتيب والنظام (نظام الأوامر): أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء وكل شخص وأن يلتزم كل شخص بالمكان والعمل المخصص له.

11- مبدأ المساواة (العدالة): وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

12- ثبات المستخدمين (الاستقرار في الكوادر الإدارية): تشير بعض الدراسات إلى أن ارتفاع معدل الاستقالات عند الموظفين ناتج عن سوء الإدارة في معاملة الموظفين وطردهم بدون سبب موضوعي.

13- مبدأ المبَادرة: تشجيع المبادرات الفردية: أي ضرورة المبادرة في الإبداع في الخطط وتنفيذها.

14- مبدأ روح التعاون: وهذا المبدأ يشير إلى ضرورة العمل كفريق متكامل [1].

---

(1) سلامة، عبد الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 23-24.

إطار موني Monney. Frame work:

يرتبط مع ألين رايلي وجيمس ومدرسة المبادئ الإدارية الذي كان فايول من مؤسسيها. وقد كان موني معنياً بالوصول بالمبادئ الإدارية العامة إلى درجة عالية من الإتقان، حيث اعتمد على خبرته ودراسته للتنظيمات المدنية والعسكرية والكنيسة (الدينية). وقد حدد موني المبادئ التالية للعملية الإدارية وهي أربعة مبادئ:

1- مبدأ التنسيق: الذي يضمن وحدة العمل والهدف.

2- مبدأ التدرج الهرمي: الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي واختصاص كل واحد بعمله ويؤمن أيضاً وحدة الأوامر ومركزيتها ... الخ.

3- المبدأ الوظيفي: الذي يمكن الإدارة على أساسه من تقسيم العمل وتخصيصه وتنظيمه.

4- مبدأ المشورة: الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.

وبالنسبة للبريطاني جوليك وزميله ايرويك فقد حددا عناصر العملية الإدارية في سبعة وظائف رئيسة أطلقوا عليها اختصاراً كلمة POSDCORB وتشمل:

- التخطيط P= Planning
- التنظيم O= Organization
- التوظيف S = Staffing
- التوجيه D = Directing
- التنسيق Co = Coordination
- كتابة التقارير R = Reporting
- الميزانية B = Budget

ومن مبادئهم الإدارية: وحدة الأمر، ضرورة الاستعانة بالخبراء والمستشارين، والتنظيم حسب الهدف والعملية، توازن السلطة والمسؤولية، مبدأ نطاق الإشراف، ومبدأ تناسب الأشخاص مع الوظائف

وبشكل عام تشترك المدارس الكلاسيكية في الإدارة في افتراضات رئيسة عدة أدت إلى توجيه الانتقادات لها من بينها: النظرة إلى الإنسان كآلة يمكن التحكم بها، وأنه كائن اقتصادي يمكن التحكم به عن طريق الحوافز الاقتصادية مثل زيادة الأجر، هناك طريقة مثلى لتأدية العمل ووظيفة الإدارة اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعاملين. التركيز على الهيكل التنظيمي وعلى الظروف والعوامل المادية والفيزيولوجية دون الاهتمام بدور العوامل النفسية والاجتماعية، التأكيد على مفهوم السلطة وأن من هم في قمة.

ملاحظات على نظريات المدرسة الكلاسيكية [1]:

من أهم الملاحظات التي تم استنتاجها على نظريات المدرسة الكلاسيكية ابتداءً من نظرية الإدارة العلمية فنظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية هي الملاحظات ذات العامل المشترك في كل النظريات، ونستطيع أن نوجزها على النحو التالي:

1- النظرة المحدودة للعنصر البشري: على اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي أو آلة بيولوجية ويظهر ذلك من خلال أنظمة الأجور والتخصص العميق.

2- النظرة المثالية لتأدية العمل في كافة الظروف: وهذا يعتبر من واجب الإدارة من حيث اكتشاف المثالية في العمل والتوجيه الأفراد إليها.

3- التركيز على الهيكل التنظيمي كمحدد رئيس للإنتاجية بغض النظر عن العوامل النفسية والروحية والاجتماعية للعاملين.

4- تؤكد هذه النظريات على أهمية القيادة وعلى الإدارة في المستويات العليا.

5- تعتمد هذه النظريات على مبدأ المركزية في الإدارة وعلى التسلسل التدريجي للتنظيم الإداري.

6- عدم إعطاء الأهمية لظروف البيئة الخارجية والمحيطة كعوامل مؤثرة على السلوك والإنتاجية بل كان الاهتمام على البيئة الداخلية واعتبار أن المنشأة نظام مغلق يقتصر على الأفراد والتنظيم.

---

(1) الجبوسي، محمد مصدر سابق، ص 45.

7- النظرة إلى كل اتصال خارجي عن الإدارة العليا والمركزية في الإدارة غير صالح ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

المدرسة السلوكية:

هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء للمدرسة الكلاسيكية، متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت المدرسة السلوكية في نظرتها إلى الإدارة والعنصر البشري على العلوم الإنسانية، مثل علم النفس، وعلم الإجتماع (أنظر علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى) من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والحفز وسبل الراحة والروح المعنوية بالإضافة إلى المعرفة في علاقة الفرد بالبيئة من حيث النشأة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والأطر التي تحكمها من عادات وتقاليد وظروف معيشية مختلفة. مما كان له الأثر الواضح في تفهم الشخصية للفرد من الجوانب المادية والمعنوية والأثر الواضح على نظريات ودراسات وتجارب المدرسة السلوكية، في سبيل تحقيق الأهداف والإنتاجية الفعالة.

وقد استخدمت هذه المدرسة عدداً من الطرق والوسائل في أبحاثها ودراسة السلوك الإنساني وأثره على الإنتاجية منها:

1- طريقة التجارب : وهي الوصول إلى نتائج على أثر المتغيرات المادية.

2- أخذ العينات : وهي عبارة عن اختيار عينة مناسبة من موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن أن تعمم.

3- دراسة الحالة : دراسة حالة دراسة كاملة للوصول إلى نتائج خاصة بها.

ومن أهم النظريات الإدارية التي تخص المدرسة السلوكية ما يلي:

1 - نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو.

3- نظرية X ونظرية Y وغيرها.

1- نظرية حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) :

من أهم الدراسات التي قامت بها نظرية حركة العلاقات الإنسانية، دراسات هوثورن والتي أجريت تحت إشراف التون مايو في مصانع وسترن الكتريك Western Electri Co في الولايات المتحدة. وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة....الخ) على إنتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية، والتي نذكر منها على سبيل الإيضاح تجربة الإضاءة.

تهدف هذه التجربة إلى الكشف عن العلاقة بين الإضاءة في المصنع والكفاية الإنتاجية للعمال، من حيث تأثير كثافة ووسطية وانخفاض الإضاءة على الأفراد أثناء تأدية عملهم وملاحظة ذلك على أداء وصحة العاملين.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل في هذه الدراسة ما يلي:

1- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً وظيفياً.

2- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.

3- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.

4- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية.

5- إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.

2- نظرية x و y دوجلاس ماكريجور Dougles McGregor :

بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما نظرية x ونظرية y . حيث بنت نظرية x إفراضاتها على أساس إفتراضات المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري حيث افترض ما يلي:

1- الإنسان كسول.

2- الإنسان يميل إلى الاعتماد على الغير وعدم تحمل المسؤولية.

3- الإنسان يفضل أن يقاد.

4- الإنسان يخشى العقاب ويقاد بالتهديد.

5- الرقابة ضرورية جداً على الإنسان.

6- الإنسان شخص مادي.

نظرية x : عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة التوجه الإنتاجي وفكر المدرسة الكلاسيكية، حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنتاجية مع اعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية والمادة.

نظرية y : هي على العكس من نظرية x وخالفتها في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني، وهي تنص على أن الإنسان كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجاته ورغباته وأن يلبي حاجاته حتى تظهر حاجة أخرى. ونظرية y تنظر إلى العاملين على أنهم عنصر بشري يفضل أن يكون صاحب مسؤولية وفي موضع قيادي ويميل للعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب. وأن الإدارة ليست هي التي تضع العاملين في مواقع تحمل المسؤولية.

أهم رواد المدرسة السلوكية:

1- شاستر برنارد : استخدم علم النفس والاجتماع في دراسته للمنظمة حيث رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

2- هربرت سايمون : أهتم بعملية أخذ القرارات بصفتها أساس العمل الإداري، واعتبر الإدارة عملية اتخاذ قرارات، والمدير هو الذي يقوم باتخاذ القرارات باتجاه كافة مجالات ونشاطات المنشأة حيث يبين كذلك أن المواقع في الهيكل التنظيمي على أنها مواقع من مراكز اتخاذ القرار. ولقد بين هربرت أربعة عناصر لصنع القرار وهي:

   1- مستوى الطموح.

   2- القيمة المتوقعة.

   3- البحث.

   4- مستوى الرضى.

3- ليكرت: أهتم ليكرت بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية حيث أنه يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي يبين تلك العلاقة بين القيادة والفريق من الأسفل إلى الأعلى، بمعنى أن يكون كل رئيس جماعة عضواً في الجماعة التي تعلوه ركزاً.

تقييم المدرسة السلوكية:

لاشك أن المدرسة السلوكية ركزت كثيراً على العنصر البشري والجماعة في المنشأة وأعطت ذلك بالغ الأهمية مما ساعد على تفهم السلوك الإنساني والسلوك الجماعي. ومن المآخذ عليها أنها بالغت كثيراً في الاهتمام بالإنسان مما أدى إلى إهمال بعض من الجوانب الأخرى [1].

المدارس الحديثة للإدارة:

أ- الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

وتقوم على فرضيات الإدارة بالمشاركة والإدارة الديمقراطية، أي إشراك جميع العاملين، ما أمكن في تحديد الأهداف ووضع القرارات والعمل سوية للوصول إلى النتائج المتوقعة وبالتالي تحقيق الأهداف. وهي تعنى بشكل عام بالأهداف وكيفية تحقيقها. ويعتبر دروكر Drucker رئيس قسم الأعمال في جامعة نيويورك أول من نادى بها في أواسط الخمسينات.

وبموجب هذه الإدارة يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوقع الوصول إليها، ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وفي مرحلة التنفيذ يلتقي المدير والعاملين للتعرف سوية على مدى الوفاء بالأهداف والالتزامات التي حددت مسبقاً وكذلك لتشخيص أسباب النجاح أو الفشل أثناء العمل. فالإدارة بالأهداف تدحض فكرة أن المدير هو وحده المسؤول الأول والأخير عما تحققه المؤسسة من نتائج أو ما ترتكبه من أخطاء خلال العمل. ومن الأفكار الرئيسة للإدارة بالأهداف.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 49.

1- الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة.

2- زيادة فرص ونطاق العمل بشكل عام وخاصة للمراتب التنفيذية وتشجيعها على تقبل المسؤولية وحثها على الإبداع والإنتاجية.

3- المشاركة والتشاور في الإدارة لشد العاملين بأهداف المؤسسة.

4- اتباع طرق جديدة في تقييم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.

وعند وضع الأهداف يجب بمراعاة أن تكون هذه الأهداف: واقعية ممكنة التحقيق، مثيرة للتحدي، واضحة ودقيقة، بينها ترابط وانسجام، ويجب تحديد الاتساع الزمني.

للأهداف، وضع طريقة محددة لتقييمها، وتحديد النشاطات والموارد اللازمة لتحقيقها، وضرورة متابعة الهدف حتى تنفيذه.

ويحقق أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات مزايا عديدة، نذكر منها ما يلي:

1- توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والتزام الجميع (الإدارة والعاملون) بالعمل في هذا الاتجاه، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

2- التقليل من التناقض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات، والعمل على تحقيقها سوية، مما يساعد على تحسين موقف العاملين، ويرفع من روحهم المعنوية، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من رضاهم عن العمل .

3- التقليل من الصراع الممكن حصوله بين الإدارة والعاملين، وذلك لأن الجميع يتفقون علَى الأهداف الواجب تحقيقها ويعملون معاً بهذا الخصوص .

4- ضمان التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب مشاركتهم في وضعها.

5- الرقابة على أداء العاملين ، والتعرّف على مدى نجاحهم في القيام بالأعمال والمهمّات المخصصة لهم.

6- تحسين طرق الاتصال بين الإدارة والعاملين[1] .

تلك هي الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات ، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض الملاحظات الأساسية لدى تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحة التطبيق ، أهمها : ضرورة تهيئة المديرين والعاملين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الاسلوب. فعملية وضع الأهداف التنظيمية وصياغتها بشكل واقعي، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة ، عملية ليست بالسهلة على الإطلاق، وتحتاج إلى خبرة كبيرة من قبل الإدارة والعاملين. لذا ، لا بدّ من تدريبهم على كيفية صياغة الأهداف بطريقة تسهل تحقيقها على أرض الواقع .

إن ضمان نجاح تطبيق هذا الأسلوب في المكتبات ومراكز المعلومات لا يتحقق إلا بالقيام بما يلي :

أولاً. تحسين أنظمة الاتصال بين الإدارة والعاملين والعكس صحيح.

ثانياً. تطوير نظام تدفق المعلومات فيها، وذلك لأن نجاح عملية تحديد الأهداف وصياغتها وتنفيذها ومتابعتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر المعلومات اللازمة بالمجال.

ثالثاً.تحسين العلاقات وتطويرها لدى العاملين ، وذلك لضمان عملهم سوياً متعاونين لتحقيق الأهداف الموضوعة.

رابعاً.تطوير أنظمة المكافآت، إذ يفترض أن يحصل العاملون على مكافآت بعد تحقيق الأهداف الموكولة إليهم[2].

ب- مدرسة النظم Management By Systems :

وقد ظهرت أثناء الحرب العالمية الثانية وأثبتت جدواها في المجال العسكري ونتيجة لذلك استخدمت في المجالات الإدارية. والنظام عبارة عن كيان متكامل منظم يتكون من عدد من الأجزاء أو العناصر المتداخلة (النظم الفرعية)، تقوم بينها

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق.

(2) عمر همشري، مصدر سابق.

علاقات تبادلية وخصائص مشتركة، وتعمــل معــاً مـن أجـل أداء وظـائف وأنشـطة وعمليات وتقديم خدمات تكون محصلتها النهائيــة بمثابـة أهـداف أو نتـائج يسـعى النظام إلى تحقيقها.

ويتكون النظام بشكل أساسي من المكونات التالية: [1]

1- المدخلات Inputs التي يمكن أن تكون:

- مدخلات مادية : (ميزانية، مواد مكتبية، أجهزة، مبنى، أثاث ... الخ) .
- مدخلات بشرية : (العاملين وما يرتبط بهم من اتجاهات وعلاقات).
- مدخلات معنوية: (الأهداف والسياسات والمعلومات ... الخ).
- مدخلات تكنولوجية : (الأساليب الفنية والتكنولوجية المتاحة).

2- العمليات والأنشطة والوظائف Processing وتتكون من:

- جميع العمليات والأنشطة الفنية التي يقوم بها العاملين.
- اتخاذ الـقرارات، التنـسيق، التوجـيه، القيـادة، الاتصـال وجميـع العمليـات الإدارية الأخرى.

3- المخرجات Outputs:

- ما تقدمه المكتبة لمجتمع المستفيدين من خدمات مباشرة وغير مباشـرة تسـهم في إشباع حاجاتهم المختلفة من المعلومات.

4- التغذية الراجعة Feedback:

هي ردود فعل مجتمع المستفيدين علــى مدخـلات النظـام وعملياتـه المختلفـة ومخرجاته، ومن خلالها تتعرف الإدارة على مـدى نجاحـها في تحقيـق الأهـداف ومـدى تقبل المجتمع للمخرجات.

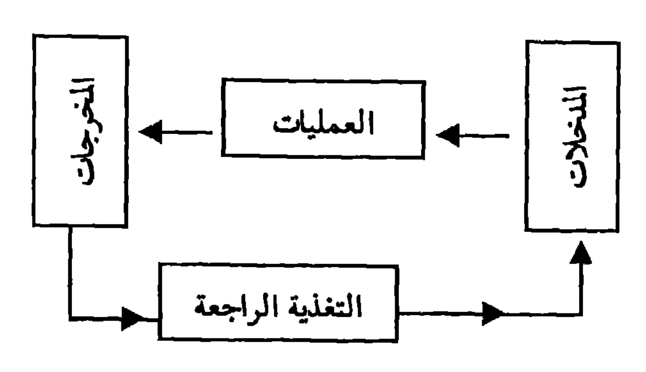
5- البيئية الخارجية Environment:

وهي المحيط الخـارجي (الاجتمـاعي والثقـافي والسياسـي والاقتصـادي وحتـى

---

(1) عليان، ربحي، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 319.

الجغرافي) الذي يعمل فيه النظام. وعادة تتأثر المدخلات والعمليات والمخرجات بهذا المحيط وتؤثر فيه.



المحيط الخارجي
(المكونات الأساسية للإدارة بالنظم)

نظرية الإدارة اليابانية:

اهتمت مراكز البحث العلمي والإداري بالتجربة اليابانية التي تعتبر بحق مثار إعجاب الكثير. الأمر الذي حدا بالكثير من الباحثين محاولة تطويع هذه التجربة في مجتمعاتهم. ومن الجدير بالذكر أن سرّ ذلك التقدم مرده إلى طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الفكرية والثقافية للمجتمع الياباني، لذلك فإنه لابد من النظر إلى:

1- القيم الروحية والثقافية والتربوية التي يتصف بها الشعب الياباني.

2- أثر القيم على الممارسات الإدارية.

3- أثر القيم على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان.

أولا: القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ- العائلة: تمتاز العائلة اليابانية بعلاقات أسرية موروثة مثل الحب والتضامن والتكافل والاحترام وانعكس ذلك على احترام العمال لبعضهم البعض

واحترامهم لرؤساء وتلقيهم إرشاداتهم بالرضى والتنفيذ [1].

ب- العمل المشترك: يشكل المديرون اليابانيون وحدة بشرية متعاونة وهذا مستمد من التقاليد اليابانية. فنجد أن المجتمع الياباني تسوده روح التعاون الهادف والمشترك لتطوير المنظمة.

جـ- السلوك اليومي للعامل الياباني: إن الفرد الياباني يفكر في الوفاء بالالتزامات الفردية التي تمليها عليها حقوق العمل إذ لا يفكر بمصالحه الشخصية قبل الوفاء بالالتزامات الفردية الأمر الذي جعل اليابان اليوم من الدول المتقدمة والدول القائدة في العالم.

د - الاهتمام بالعنصر البشري: إن قلة الموارد الطبيعية في اليابان جعلت من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر بحق مصدر تطوير المنظمة، لذلك نجد أن الإدارة اليابانية مارست أنماطاً من السلوك في تعاملها مع العاملين قبل التركيز على النواحي الإنسانية والتزمت بتدريب الشباب والاهتمام بالكفاءة والأداء ومساعدة الذات الداخلية للعاملين من خلال ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد.

هـ- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

أن المنظمات اليابانية تهتم بشكل كبير بالمجتمع المحلي وتسعى دائماً لكسب الثقة لأن أهدافها خدمة المجتمع.

و - ضبط النفس والتواضع:

إن التواضع وضبط النفس من الصفات التي يتصف بها الفرد الياباني. فالسلوك الياباني يتصف بكونه عملياً وخالياً من التكلف والكبرياء [2].

---

(1) ريتشارد ت. باسكال/ ترجمة حسن محمد ياسين. فن الإدارة اليابانية- الرياض، [د.ن]، 1994). ص 20.

(2) Kawakita Michaiki The World of Shibui. "Japan Quarturly vol.8". P35.

ثانيا: أثر القيم الروحية على الممارسات الإدارية في اليابان:

وينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار أن القيم لا تؤثر فقط على المجتمع الياباني وقيمه الروحية بل أن لها تأثيراً أيضاً على الممارسات الإدارية اليابانية ويمكن إيجازها بما يلي:

1- عملية اتخاذ القرار:

فاليابانيون أكثر ميلاً للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أنهم يعطون كل بديل حقه الوافي من البحث والنقاش. ويتلقون الآراء والأفكار الجديدة من أجل كسب ثقة العاملين والاستفادة من آرائهم. بالإضافة إلى كل ذلك نجد أن اليابانيين يطبقون ما يعرف بحلقات السيطرة النوعية وهي عبارة عن اجتماعات دورية للعاملين يعرضون فيها المشكلات التي تواجههم، ومن ثم يقومون في تقديم الاقتراحات والأفكار في سبيل الحصول على أساس موضوعي خال من التصنع أو الأنانية حيث أن المحصلة النهائية هي الخروج بقرارات فعالة ويحس الجميع بأنهم شاركوا في وضعها.

2- المسؤولية الجماعية:

إن التقاليد اليابانية اعتبرت نجاح المنظمة مسؤولية أمام المجتمع، لذلك فإن الفرد الياباني لا يفكر بحقوقه اليومية تجاه مسؤوليه والتزاماته نحو المنظمة والمجتمع. بالإضافة إلى ذلك نجد أن المنظمات اليابانية تميل إلى تقليص وإلغاء الأجهزة الرقابية معتمدة في ذلك على المسؤولية الجماعية، حيث أن كل فرد في المؤسسات اليابانية يسعى إلى ازدهارها وذلك من أجل تحقيق أهدافه لأنه يعتبر المؤسسة وكأنها ملك له بقوله (مؤسستي) أو (شركتي).

ثالثا: القيم الروحية على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان: [1]

أ- التنظيم:

تتصف نماذج التنظيم في اليابان بالمرونة وهي بعيدة كل البعد عن الهياكل

---

(1) زويلف، مهدي. الإدارة: نظريات ومبادئ، ص 63-64.

والنماذج الجامدة، فنجدها تأخذ شكل المصفوفة أو إدارة المشاريع، وتنظر الإدارة اليابانية لمبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر حيث لا يوجد تخصص دقيق ومفصل للمهام. كما أن الإدارة اليابانية تعتبر العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين بمثابة الدستور، فمشاعر الإنسان في الالتزام والعمل المشترك توظف بفعالية لتحقيق التماسك الجماعي في العمل. وتعتقد الإدارة أيضاً أن حالات التوتر بين المستويات الدنيا والعليا تؤدي إلى الإضرار بمصالح المؤسسة لذلك فإنها تقوم في تشكيل لجان من أجل متابعة الأخطاء وتصويبها.

ب- المناخ التنظيمي:

إن المناخ السائد في المنظمة يتصف بعدة صفات:

1- أنه نظام موحد فيه نوع من المرونة والعدالة والتعاون.

2- يوفر درجة عالية من الاستقرار للموظف إذ لا تُنهى خدمة الفرد إلا إذا كان السبب جسيماً.

3- تعتبر المنظمة أسرة تضم أفراداً متحابين تربط بين أعضائها روابط الولاء والانتماء وتسودهم الألفة والتعاون. لذلك فإن الإدارة اليابانية تتبع سياسة تعيين المدراء من داخل المنظمة وذلك من أجل إثرائها بالخبرة الوظيفة. وهذا يعتبر عاملاً في استقرار العمال ورفع معنويات العاملين.

مراحل العملية الإدارية:

هناك عدة مراحل تمر بها أي عملية إدارية في أية إدارة، ومهما اختلفت التسميات لهذه المراحل، إلا أنه مما لاشك فيه أن هذه المراحل تكوّن سلسلة مترابطة الحلقات تفضي كل حلقة إلى الأخرى. وهذه المراحل هي:

1- المداولة: عندما تعترض الإدارة أية مشكلة فلابد من محاولة للتعرف عليها بجميع أبعادها المختلفة، ومن ثم تبدأ عملية جمع المعلومات المتعلقة فيها وتحليلها لمعرفة الإجراءات والقرارات اللازم اتخاذها لمواجهة هذه المشكلة.

2- عمل القرار: وهذا يترتب على المرحلة الأولى وهي المداولة التي تساعد عادة في

بلورة الإجراء المناسب، نتيجة لطرح عدة بدائل لاتخاذ القرار المناسب بشأن هذه المشكلة أو تلك القضية.

وتعتبر هذه المرحلة (عمل القرار) من أهم مكونات العملية الإدارية لأن أي خطأ في اتخاذ القرار يترتب عليه انهيار كل الخطوات المتوقعة من اتخاذ هذا القرار.

3- عمل البرنامج: بعد التوصل لقرار مناسب، تأتي مرحلة وضع هذا القرار موضع التنفيذ، أي عمل برنامج تنفيذي بحيث نوفر ما يلزم لتنفيذ هذا القرار من كوادر بشرية وإمكانات مادية. وغني عن البيان أن نجاح أي برنامج متوقف على الإمكانات المادية والبشرية والقرار المناسب.

4- الاستثارة والدافعية: وتقتضي هذه المرحلة استثارة الاهتمام عند كل من له صلة بتطبيق البرنامج وتنفيذه، وإثارة دافعيتهم لتنفيذ هذا البرنامج بشكل سليم وبتكلفة أقل ووقت أقصر. بمعنى محاولة تكوين اتجاهات إيجابية عند الكوادر البشرية التي لها صلة بهذا القرار أو البرنامج نحو العمل بشكل مثابر في هذا البرنامج لإنجاحه.

5- التنسيق: عملية تنفيذ البرنامج بشكل ناجح واقتصادي، تتطلب نوعاً من المرونة تسمح بتكييف هذا البرنامج للظروف الواقعية، وتحقيق التجانس معهما، وهذا ما نعنيه بالتنسيق. ولا يعني ذلك اقتصار التنسيق على الكوادر البشرية فقط، بل يشمل أيضاً تنسيق وصول الإمكانات المادية في الوقت المناسب وبالسعر المناسب والكمية المناسبة ضمن المواصفات المطلوبة.

6- التقويم: وهي آخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية، والتي تتعلق بها النتائج النهائية للمراحل السابقة، ومدى تحقيق النجاح في كل مرحلة أو الفشل ومعرفة أسبابه، لتلافيها. (1)

(1) سلامة، عبد الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 25-26.

الفصل الثاني

2

التخطيط

- تعريف التخطيط .
- دوافع التخطيط وأهميته .
- مراحل وخطوات التخطيط .
- أنواع التخطيط .
- صعوبات ومشكلات التخطيط .
- ميادين التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات.
- التخطيط لمراكز مصادر التعلم.

الفصل الثالث

التخطيط

تعريف التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة وغيرها).

لقد ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم التخطيط. فقد عرّفه هنري فايول (Fayol) قائلاً: إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل[1].

وقد عُرّف التخطيط على أنه: اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة[2]. وقيل إن التخطيط هو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية[3].

يقول غنيم : أن التخطيط فن وعلم ومنهج، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسوراً بينها، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية، وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه[4].

---

(1) محمد الجيوسي. الإدارة: علم وتطبيق.- عمان: دارة المسيرة، 2000.-ص59.

(2) سعد الدين عشماوي- أسس الإدارة- القاهرة : مكتبة عين شمس، 1984.-ص184.

(3) فيصل فخري مراد- الإدارة.- عمان: مجدلاوي، 1982.-ص 84.

(4)عثمان غنيم.- التخطيط: أسس ومبادئ عامة.- عمان: دار صفاء، 1999.-ص 26.

ويقول همشري [1] : أن للتخطيط تعريفات متعددة منها :

* أنه التدبير المسبق لعمل مستقبلي ، أو هو منع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً، بأفضل صورة ممكنة.
* ذلك النشاط الذي تقرر فيه الإدارة ماذا تريد أن تعمل ، وأين ، ومتى ، وكيف وبواسطة من ، والموارد المطلوبة لذلك.
* عملية ذهنية تختص مقدماً بتحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة ، بالاستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

وتبرز التعريفات السابقة الحقائق التالية عن عملية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات[2]:

* أن عملية التخطيط عملية ذهنية تحليلية تتطلب قدراً واضحاً من العلم والمعرفة والحنكة والذكاء والخبرة من جانب المخطّط، إذ إنها علم وفنّ معاً.
* أن عملية التخطيط هي جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، كونها الحلقة الأولى الأساس لجميع العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم والإشراف والرقابة، وهي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيقها بالشكل المطلوب.
* أن عملية التخطيط تستلزم ربط بداية الأعمال وإنهائها في المكتبات ومراكز المعلومات بجدول زمني واضح ومحدد، وأن لا يترك ذلك لظروف وزمن مبهمين غير محددين.
* أن عملية التخطيط تستلزم توافر سياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات واضحة ومنطقية بغرض الوصول إلى الأهداف.

---

(1) عمر همشري.- الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- عمان : مؤسسة الرؤى العصرية ، 2000 - ص103.

(2) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 103.

* أن عملية التخطيط تستلزم توافر قدر كاف من المعلومات الدقيقة والحديثة قبل البدء بها.

* أن عملية التخطيط تستلزم التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. لذا، فلا بدّ من فهم البيئتين الداخلية والخارجية الحاضرتين للمكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد المشكلات والمعيقات المتوقع حدوثها مستقبلاً وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها بزمن كاف، أو حتى العمل على تلافيها كلياً.

ويتضح من التعريفات المختلفة للتخطيط أنه يقوم على عنصرين أساسيين هما على النحو التالي:

أولا: التنبؤ بالمستقبل: حيث تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتماداً على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة واحتمالية الوقوع فيه.

ثانيا: الاستعداد للمستقبل وهذا الاستعداد يعتمد على مدى توفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانات البشرية والمادية والأجهزة وغيرها، التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على الاستمرارية في الخطة حتى تحقيق الأهداف.

كما يتضح أيضاً أن :

- عملية التخطيط هي جوهر العملية الإدارية.
- عملية التخطيط ذهنية تحليلية تتطلب قدراً من العلم والذكاء والخبرة من جانب المخطط.
- عملية التخطيط تتطلب توافر السياسات والقواعد والاستراتيجيات الواضحة والمنطقية.
- عملية التخطيط تتطلب جدولاً زمنياً واضحاً ومحدداً ، ولا تترك العملية للظروف.

- عملية التخطيط تحتاج إلى المعلومات الصحيحة والموضوعية والدقيقة والشاملة.

وعلى الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعي على تعريف التخطيط، إلاّ أن التعريفات المختلفة تتفق على أن التخطيط: نشاط إنساني أساسي، وأنه خيار عقلاني، وأنه موجه للعمل المستقبلي، وأنه وسيلة لحل المشكلات.

وهناك التباس عند بعضهم بين مفهوم التخطيط ومفهوم الخطة. فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي على الإطلاق، ولذلك لا يمكننا أن نصل إلى نقطة نقول عندها أن التخطيط قد انتهى. أما الخطة، فهي محصلة العملية التخطيطية، وهي تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها.

أهمية التخطيط ودوافعه:

تأتي أهمية التخطيط في مختلف مجالات الحياة من عدة أبعاد أهمها أنه:

- يؤدي إلى وضع أهداف واضحة ومحددة.
- يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.
- يهتم بتوفير الإمكانات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفيرها.
- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.
- يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
- عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها.

وتأتي أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة من كثرة التغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط والتي يلخصها هانز (Haynes)[1]، في ست مجموعات رئيسية على النحو التالي:

1- التغير التكنولوجي.

2- التغير في السياسات الحكومية (القوانين والأنظمة الحكومية).

3- التغير في النشاط الاقتصادي العام (الظروف الاقتصادية).

---

(1) Haynes, W. Management. Englewood Clifs: Prentice Hall, 1969.- P.250-251.

4- التغير في درجة المنافسة وطبيعتها بين الشركات في مجال السلع والتسويق.

5- التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية.

6- التغير في الموارد البشرية (السكان) والموارد الطبيعية.

يقول الجيوسي[1] أن الدوافع المهمة والرئيسية التي تستدعي استخدام التخطيط والاستعداد المسبق على مختلف المستويات وفي جميع المجالات وعلى أسس علمية هي الظروف والمتغيرات والبيئة المختلفة والتي من أهمها:

1- البيئة الاقتصادية، التي تتصف بالديناميكية كنتيجة طبيعية للاكتشافات العديدة لمصادر الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، والأسعار الخ، مما يستوجب التخطيط لرسم السياسات وتحديد الإجراءات لمقابلة هذه الظروف والاستجابة لها.

2- البيئة الاجتماعية، من حيث التركيبة السكانية، وتوزيع السكان والعلاقات المتبادلة فيما بينهم وتأثير العادات والتقاليد ومستويات الدخل والقدرات الشرائية، مما يتطلب التخطيط لكل هذه المتغيرات للتكيف معها.

3- التغيرات الخاصة بالسياسة والقوانين التي تصدرها الدولة لتنظيم الشئون الداخلية والخارجية، والنواحي الاقتصادية والاجتماعية، وكلها تتطلب التخطيط المسبق كضرورة أساسية.

4- التغيرات التكنولوجية التي تواجه المنشآت والمؤسسات المختلفة، وهي من أصعب التغيرات، بسبب سرعتها، وتتطلب درجة عالية من التنبؤ بالظروف المستقبلية من أجل الاستعداد لذلك.

ويرى علي شريف وزملائه[2] أنه توجد أربعة أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي على النحو التالي:

---

(1) محمد الجيوسي. مصدر سابق، ص 61.

(2) علي شريف... وآخرون . التنظيم والإدارة- بيروت: الدار الجامعية، 1989.-ص 85-86.

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

ويقول ماينر (Miner) أن العوامل التي تجعل للتخطيط أهميته هي على النحو التالي:

- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض عند العاملين ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر.
- يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المدراء لقرارات اعتباطية شخصية فيها إضرار بمصالح التنظيم.
- يساعد التخطيط التنظيمات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء كانت من داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية مما يقلل مخاطر المفاجآت والمعاناة الناتجة عنها.
- تؤدي عملية التخطيط إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات، وهو أمر يعني عدم إهمال عدة بدائل مهمة.
- يساهم التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة بشكل أفضل.
- يساهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء للتجربة والخطأ مما يؤدي إلى تقليل الإسراف في الوقت والنفقات[1].

وبالإضافة إلى الأسباب والعوامل السابقة التي تجعل من التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة أولوية ملحة، فإن للتخطيط كذلك فوائد كثيرة لهذه المكتبات ومراكز المعلومات منها:[2]

---

(1) John Miner- The management process.-N.Y: MacMillan, 1973. P. 126-127.

(2) همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 105، 106.

1- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين ووجودهم فيهما نحو تحقيق هذه الأهداف.

2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أفضل، لأنه يعدّ الحجر الأساس لهذه الوظائف.

3- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة أو مركز المعلومات، من أموال، ومواد خام، وأفراد، وأجهزة ومعدات، إلخ، مما يساعد على توفير الوقت والجهد، وخفض التكاليف إلى أقل حدّ ممكن.

4- يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخطّطة؛ وذلك من خلال تحديد هذه النشاطات بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لإنجازها، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

5- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم وكيفية تنفيذه.

6- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيّق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي إلاّ قرارات تمّ وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

7- يساعد التخطيط المكتبة أو مركز المعلومات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء أكان مصدرها من داخل المكتبة أو مركز المعلومات أم من البيئة الخارجية، مما يقلّل من مخاطر المفاجئات والمعاناة الناتجة عنها، وذلك لأن التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات وإعداد الخطط والبدائل المناسبة لها.

8- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

9- يوفر التخطيط وسائل الرقابة وتقييم الأداء. فالأهداف التي يتمّ تحديدها في الخطّة عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها مدى الإنجاز، وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها.

10- يوفر التخطيط الأمن والاستقرار النفسي للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات؛ إذ أن التخطيط الجيد يقلّل من حدوث الأخطاء إلى حدّ كبير، مما يؤدي إلى زيادة أمن العاملين النفسي واطمئنانهم في العمل، وزيادة إنتاجيتهم فيه.

وتأتي أهمية التخطيط من وجهة نظر العلاق[1] من النقاط التالية:

1- يحدد التخطيط اتجاه المنشأة والوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.

2- يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل.

3- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.

4- يسهل التخطيط عملية الرقابة.

5- يمنع التخطيط حدوث التجزأة في القرارات.

6- التخطيط يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات.

7- يساعد التخطيط في الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

8- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد ممكن.

9- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد.

10- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

11- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل.

---

(1) بشير العلاق.- مصدر سابق، ص 109-111.

مراحل وخطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها كما يلي:

1- وضع الأهداف وتحديدها:

أما الأهداف فهي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها والوصول إليها، أو إلى أكبر قدر ممكن منها. ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة. وعادة يكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة. ويجب أن يكون هناك ترابط وانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، وألاّ يكون هناك تناقض بينها.

ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.
- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها[1].

إن تحديد أهداف الخطة بشكل واضح يؤدي إلى فهم الإداريين والعاملين لواجباتهم نحوها، وكيفية أداء هذه الواجبات، كما أنه يسهل عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم للحكم على مدى نجاح الخطة في نهاية الأمر.

2- وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوة، يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية آخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية. إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

---

(1) جميل الجالودي. التخطيط والتجربة الأردنية، 1987 (ورقة غير منشورة).

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل النمو السكاني، مستقبل الأسعار، والضرائب، والبيئة السياسية وغيرها.

ب- فروض يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال الخ.

جـ- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في الأسواق الجديدة، اختيار موقع المصنع، القيام بالبحوث..الخ.

3- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:

تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ذلك لأنها تحتاج إلى أنواع مختلفة من البيانات والمعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي. الجدير بالذكر أن نوع وكم البيانات والمعلومات المطلوبة، يختلف باختلاف أنواع التخطيط والغرض منه ومستواه المكاني وبعده الزماني.

وتحتاج عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والخدمية والمعلومات حول الطاقات المادية والبشرية المتاحة من أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط.

ويمكن جمع البيانات والمعلومات لأغراض التخطيط من مصادر مختلفة أهمها: مراكز الإحصاء المختلفة، الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية المتخصصة، المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، بنوك وشبكات المعلومات وخاصة الإنترنت، كما يمكن جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات العلمية عن طريق الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان. ويجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها لأغراض التخطيط على درجة عالية من الدقة والصحة والموضوعية والشمولية والحداثة.

4- تحديد البدائل وتقييمها:

يندر أن نجد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط، حيث يوجد عادة أمام

الخطة أكثر من بديل، ويجب على المخطط في هذه المرحلة القيام بتحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة أمامه، واختبارها من خلال إعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والايرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة. وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية والصعوبة، ولذلك قد يستعان بالخبراء والحاسوب وقد يتم استخدام أساليب بحوث العمليات والاستعانة بالحاسوب للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل، وفي هذه المرحلة من إعداد الخطة يجب على المخطط الإجابة على أسئلة معينة مثل:

- هل تتوافق الخطط البديلة مع الأهداف العامة ومع الأساليب التنفيذية القائمة حالياً في المؤسسة؟
- ما هي التعديلات المطلوبة اتخاذها في حالة اختيار إحدى الخطط ؟
- هل يحقق اختيار واحدة من الخطط المطروحة الأهداف المحددة ؟
- هل الخطة التي تم اختيارها مناسبة من حيث التكاليف، والسرعة المطلوبة، وجودة العمل المطلوب ؟

الجدير بالذكر أنه يمكن للمخطط اختيار البديل المناسب من الخطط، أو دمج بديلين أو أكثر للحصول على بديل آخر جديد يتلائم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ويحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة.

5- اختيار الخطة المقترحة:

تعد هذه الخطوة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب وأخطر الخطوات، ولهذا يجب على الإدارة قبل اتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب اختيارها الإجابة على تساؤلات مهمة مثل:

- ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة ؟
- هل ستحظى الخطة المقترحة بقبول الإداريين والعاملين في المؤسسة ؟
- هل تتميز الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل ؟
- ما هي المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة ؟

وعلى ضوء الإجابات للأسئلة السابقة، يتم اختيار الخطة وتحديدها، لتبدأ بعد ذلك عملية إعداد الخطط الفرعية لمختلف العمليات والأنشطة المطلوبة، مع تحديد للعمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في المؤسسة، وللوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل، والأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الفرعية المختلفة.

6- إقرار الخطة والموافقة عليها:

تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضرورياً للبدء بتنفيذ الخطة، وبدونه تبقى الخطة على الورق، فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذ الخطة، وبعد إقرار الخطة من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

7- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد عملية إقرار الخطة والإعلان عنها، تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع أو المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية[1]:

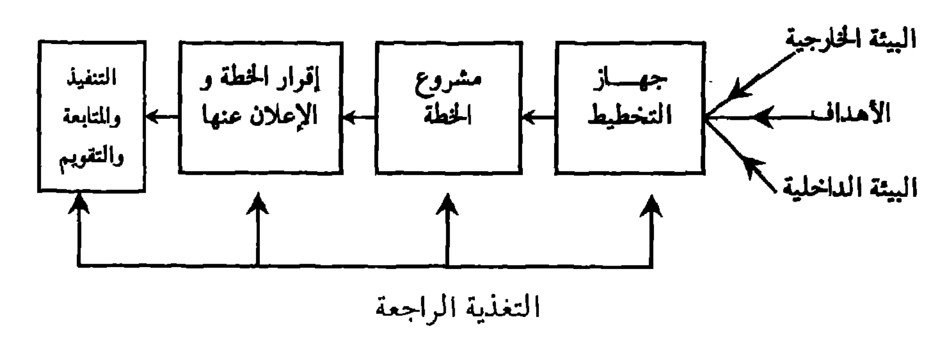
- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة.
- توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة.
- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ، وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والوقت المتاح.
- يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة.

---

(1) عثمان غنيم-التخطيط : أسس ومبادئ عامة ، ص66-67.

- يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معاً.

ومن الضروري أن تشترك الجهات التي أعدت الخطة في عملية التنفيذ، على اعتبار أنها الأكثر دراية بالخطة ومحتوياتها وتفاصيلها. وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطوة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة مقارنة مع الأهداف والمعايير التي وضعت لتنفيذها.



التغذية الراجعة

(خطوات عملية التخطيط ومكوناتها)

ويلخص همشري[1] خطوات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات على النحو التالي:

1- تحديد الأهداف التنظيمية
2- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف.
3- عمل التنبؤات.
4- تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها.
5- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها.
6- وضع برنامج زمني لإنجاز العمل.
7- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
8- إقرار الخطة وتنفيذها.

---

(1) همشري، عمر، مصدر سابق، ص 112-116.

ويلخص جاري دسلر[1] مواصفات التخطيط الفعّال في النقاط التالية: إعداد التنبؤ الدقيق، قبول العاملين للخطة، سلامة الخطة، توفير التنظيم الفعّال لعملية التخطيط، الموضوعية في التخطيط، التقرير المسبق لأسباب التخلي عن الخطة، وضع نظام للمتابعة، واقعية الخطة، قياس السوق وحصة المنظمة فيه بدقة، المرونة، الثبات، والوضوح.

أما صفات الخطة الجيدة فتتلخص في النقاط التالية:

1- الشمولية، بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة.

2- الواقعية، بمعنى أن تكون ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة.

3- المرونة، بمعنى استجابتها للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير والتعديل في ظل الظروف الطارئة التي تواجهها أثناء التنفيذ.

4- المركزية في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.

5- إلزامية الخطة، بمعنى أن تكون ملزمة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

6- التناسق، بين الأهداف بعضها ببعض وبين الأهداف والوسائل والموارد المتاحة.

7- الاستمرارية، في المتابعة والتنفيذ والتقويم[2].

ولكن من الذي يقوم بالتخطيط؟

يقوم المديرون بالتخطيط باعتباره جزءاً مهماً وأكيداً من وظائفهم. ولكن درجة قيام المديرين بعمليات التخطيط ليست متساوية بين المديرين، وذلك لأسباب كثيرة من أهمها قدرتهم على التخطيط وطبيعة وحجم المسئوليات الملقاة على عاتقهم، وقد يقوم المدير بمهمة التخطيط لوحده بالكامل، وقد يستشير زملائه في العمل أو خارج العمل عند الضرورة. وفي بعض المشروعات يضع المدير الخطوط العريضة للخطة ويترك للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وفي أحيان أخرى يقوم

(1) جاري دسلر. أساسيات الإدارة / ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر وآخرون، ص90.

(2) ربحي مصطفى عليان. إدارة المكتبات والمعلومات. (في) مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. - عمان : دار الفكر ، 2001.- ص301-304.

المرؤوسون بعملية التخطيط كاملة ويقوم المدير باعتمادها، أما الخطط طويلة الأجل فيمكن أن يضعها أعضاء الإدارة العليا، وكذلك الخطط الاستراتيجية، وغالباً فإن وضع الخطط يتم من قبل لجان مشتركة تضم المدراء والمختصين في مجال التخطيط.

ويمكن أن يقوم بالتخطيط للمكتبات ومراكز مصادر التعلم:

أ - الإدارة العليا في المكتبة أو المركز.

ب- الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المكتبة أو المركز.

جـ- فريق التخطيط أو فرق مختلفة للتخطيط.

د - لجنة التخطيط في المكتبة أو المركز.

هـ- دائرة أو قسم أو مكتب التخطيط في المكتبة أو المركز.

ويقول كرويز (Kroees)[1] أنه يجب على المخطط (Planner) أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على القيام بدوره في مجال التخطيط، ومنها: القدرة على حل المشكلات وتحفيز صناع القرار بالموافقة على وضع الخطط المناسبة لحل هذه المشكلات، والقدرة على التنسيق بين مختلف الأطراف، والقدرة على الحوار والإقناع، والقدرات التنفيذية والعملية والإدارية والعلمية، والقدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقع، وأخيراً القدرة على العمل الجماعي وضمن الفريق.

ويجب على المخططين أن يجيبوا على التساؤلات التالية عند وضعهم للخطة[2]:

- ما هي أهداف الخطة؟
- أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نصل؟
- متى نريد الوصول إلى الأهداف؟

---

(1) عثمان غنيم.مصدر سابق، ص47-48.

(2)عليان، ربحي، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات . -ص303.

- كيف نصل إلى الأهداف؟
- من المسؤول عن الوصول إلى الأهداف؟
- كم ستكلف الخطة مادياً وبشرياً؟
- كيف نعرف أننا وصلنا إلى الأهداف؟

أنواع التخطيط:

يمكن للتخطيط أن يقسم وفقاً لعدة اعتبارات أو معايير من بينها: مستوى الخطة (المستوى الجغرافي أو المكاني للخطة)، طبيعة النشاط، القطاع أو المجال الذي تغطيه الخطة، زمن الخطة ومدتها، درجة شمولية الخطة، طبيعة الاستخدام، وغيرها من المعايير أو الاعتبارات.

يقسم التخطيط من حيث المستوى الجغرافي أو المكاني على النحو التالي:

- التخطيط على مستوى المنظمة أو المؤسسة أو المنشأة.
- التخطيط على مستوى القطاع (مثل الزراعي أو الصناعي أو المواصلات).
- التخطيط الإقليمي (التخطيط للأقاليم التي تتميز فيما بينها من حيث الموارد واللغة والعادات).
- التخطيط القومي (التخطيط المركزي في الدولة كوحدة واحدة).

كما يقسم على النحو التالي:

أ- التخطيط المحلي (Local)، ويكون على مستوى المحافظة أو المدينة.

ب- التخطيط الوطني أو القومي (National) ويكون على مستوى الدولة أو القطر.

جـ- التخطيط الإقليمي (Regional) ويكون على مستوى الأقاليم الجغرافية مثل شمال إفريقيا أو الشرق الأوسط.

د- التخطيط الدولي (International) ويكون على المستوى العالمي الدولي.

ويقسم بعضهم التخطيط من حيث النشاط على النحو التالي:

1- التخطيط المالي.

2- تخطيط القوى العاملة.

3- تخطيط الإنتاج.

4- التخطيط السلعي.

التخطيط حسب القطاع أو الغرض أو المجال:

ويضم هذا التخطيط أنواعاً عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر: التخطيط الاقتصادي، التخطيط الزراعي، التخطيط الاجتماعي، التخطيط الصحي، التخطيط التربوي، التخطيط الثقافي، التخطيط الحضري، التخطيط السياحي، التخطيط التنموي ... الخ.

التخطيط من حيث زمن الخطة:

1- الخطط قصيرة الأجل أو قصيرة المدى Short-Range Plan:

وتكون موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين، وفي معظم الأحيان تكون سنوية. ويعتمد عمرها على أهدافها، فهناك خطط لا تزيد مدتها عن شهر واحد أو عدة أشهر. وتمتاز الخطط قصيرة الأجل بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها.

2- الخطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى Middle-Range Plan:

وتتراوح مدتها ما بين 3 – 5 سنوات غالباً، وتتكون من عدة خطط قصيرة المدى، وقد تكون جزءاً من خطة طويلة المدى، حيث أن عملية التخطيط عملية مستمرة تتألف من مجموعة من الخطط، ولا تتوقف عند حد معين.

3- الخطط طويلة الأجل أو طويلة المدى Long- Range Plan:

وهي خطط تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر، وتحتاج عادة إلى الكثير من الاستعداد والدراسات والمعلومات والتنبؤات، نظراً للتغيرات والمفاجآت المحتملة خلال المدة الطويلة التي تغطيها الخطة، ولهذا يجب أن تأخذ هذه الخطط احتياطاتها للمستقبل، وتصاغ بحيث تكون مرنة.

التخطيط حسب درجة الشمولية ويقسم إلى:

أ- التخطيط الشامل Comprehensive Planning:

ويتعامل هذا التخطيط مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة ويكون

هدفه إحداث تغيير في جميع الجوانب.

ب- التخطيط الجزئي أو القطاعي Partial Planning:

ويهتم بقطاع أو جانب معين من المشروع أو المؤسسة وبالتالي يهدف إلى إحداث تغيير في هذا الجانب فقط.

ويتفق مع هذا التصنيف إلى حد كبير تقسيم التخطيط الى: التخطيط وحيد الهدف، والتخطيط متعدد الأهداف.

التخطيط من حيث الاستخدام:

1- الخطط أحادية الاستخدام: وتقسم إلى:

أ- البرامج: وهي مجموعة من الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة، ويتضمن البرنامج أنواعاً من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات تقرر البرامج عادة ما يجب إنجازه وزمنه ومواصفاته، ويتم صياغة البرنامج وفق الخطوات التالية:

- تقسيم إنجاز العمل لمراحل وخطوات.
- دراسة العلاقة بين الخطوات.
- تخصيص الموارد المطلوبة لكل خطوة.
- تقدير بداية ونهاية كل خطوة.
- تعيين مواعيد مستهدفة لإكمال كل خطوة.

ب- المشروعات Projects : وتشابه المشروع مع البرنامج ولكن أضيق منه نطاقاً، وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج واسع أو يكون مستقلاً بذاته، ومثاله إنشاء مصنع جديد.

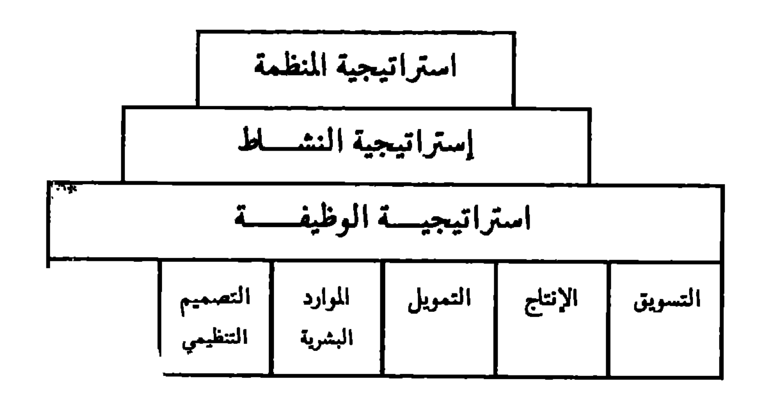
2- الخطط عديدة أو متكررة الاستخدام وتقسم إلى:

أ- الاستراتيجيات (Strategies)، وهي في الأصل مفهوم عسكري، وتستخدم حالياً في المجال السياسي والاقتصادي، أما في المجال الإداري، فالاستراتيجية تعني: عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه

الأهداف، مصاغة بطريقة تعـرف بنـوع العمـل الـذي تعمـل فيـه الشـركة أو ستعمل فيه، ونوع المنشأة الحالية أو الذي ستكون عليه[1]. وتعرف الاستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الرئيسـية طويلـة الأجـل للمنشـأة وتبـني طريـق العمـل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.

ومن أبرز فوائد ومزايا الاستراتيجيات:

- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- تساعد في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد المدى.
- الاقتصاد في استخدام الموارد.
- الأهداف تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه الجهود.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد[2].



(مستويات الاستراتيجية)

(1) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، ص 123.

(2) نفس المصدر السابق، ص124.

ب- السياسات Policies:

تعرف السياسات بأنها مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة. وهي كذلك مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة. وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في إطاره جميع التصرفات.

ولكي تكون السياسة فعّالة يجب أن تكون مكتوبة، وأن تكون معلنة للمدراء التنفيذيين، وأن تكون مرنة، وأن تحقق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، وأن تتميز بالاستقرار لكي تحقق الاستقرار للمنظمة، وتمتاز السياسة بأنها:

- تمثل رمزاً وعملاً مميزاً للمنظمة ودعاية لها إذا كانت متميزة.
- تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات.
- توصل المنظمة إلى أهدافها بسرعة.
- وسيلة لربط الأقسام داخل المنظمة والتنسيق فيما بينها.
- تعيين المنظمة على إيجاد ووضع الخطط الفرعية.

وتكمن قيمة السياسات في تطبيقها، وهذا التطبيق في رأي رالف ديفيز (Ralph Davis) يمر بعدة مراحل على النحو التالي:

- تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.
- توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات في المنظمة.
- توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.
- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.
- تفسير بعض الجوانب الغامضة فيها.
- التطبيق والمتابعة.

وتقسم السياسات إلى عدة تقسيمات منها حسب المستويات التنظيمية للمديرين إلى: السياسات الأساسية، والسياسات العليا والسياسات الفرعية، أو حسب الوظائف الرئيسية للمشروع: سياسات الإنتاج، سياسات التسويق، السياسات المالية، وسياسات الأفراد، كما تقسم السياسات على النحو التالي: السياسات المكتوبة والسياسات غير المكتوبة.

جـ- الإجراءات Procedures:

يرى بعضهم أن الإجراءات عمل تنظيمي وليس عملاً تخطيطياً، بينما يرى آخرون أنها من عمليات التخطيط. وتعرف الإجراءات بأنها: سلسلة من الأعمال المرتبط بعضها بالبعض الآخر، وأنها الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، والمسؤول عنه في كل مرحلة. وهي وسيلة لتحديد طريقة إنجاز العمل، وتؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين بسبب معرفتهم بالإجراءات المختلفة للعمل. وتركز الإجراءات على التفاصيل، بينما تركز السياسات على المداخل العامة الرئيسية، ولزيادة فاعلية الإجراءات ينبغي توافر الصفات التالية فيها:

1- أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف.

2- أن تستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤوليات من قبل المنفذين.

3- أن ترتبط بالخطوات الرقابية للتأكد من أنها لا تتعارض مع الأهداف.

4- أن تستند على حقائق كافية عن طبيعة العمل وليس على الحدس والتخمين والاجتهاد.

5 - أن تستند إلى الثبات مع المرونة.

6- أن يتم تحديثها ولا تكون ثابتة أو جامدة.

7- أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من قبل المستخدمين لها[1].

---

(1) بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة، ص 133-134.

د- البرامج Programmes:

البرامج عبارة عن: تركيب معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهمات والخطوات التي يجب القيام بها والموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين، يجري دعمها بالأموال والميزانيات التقديرية[1]، وينتج عن البرامج الرئيسية عادة برامج فرعية يتم التنسيق فيما بينها، لأن أي فشل في برنامج فرعي يؤدي إلى التأخير في إنجاز البرنامج الرئيسي، ومهما كان حجم البرنامج، ضخماً أو صغيراً، إلاّ أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين البرامج وهي:

- أنها تسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة.
- أنها تتطلب جهوداً إضافية.
- أن تنفيذها يرتبط بفترة زمنية محددة.
- أنها تحتاج إلى ميزانية محددة ومعتمدة للصرف.
- أنها ترتبط بخطط عمل أو برامج أخرى غالباً.

هـ- القواعد Rules:

القاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من أعمال، وقد تكون في شكل أوامر أو تعليمات، بمعنى آخر هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها، وهي أبسط أنواع الخطط، وترتبط القواعد بالإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل. وقد تكون القاعدة جزءاً من الإجراء وقد لا تكون، فمثلاً (ممنوح التدخين) قاعدة غير مرتبطة بأي إجراء.

صعوبات التخطيط:

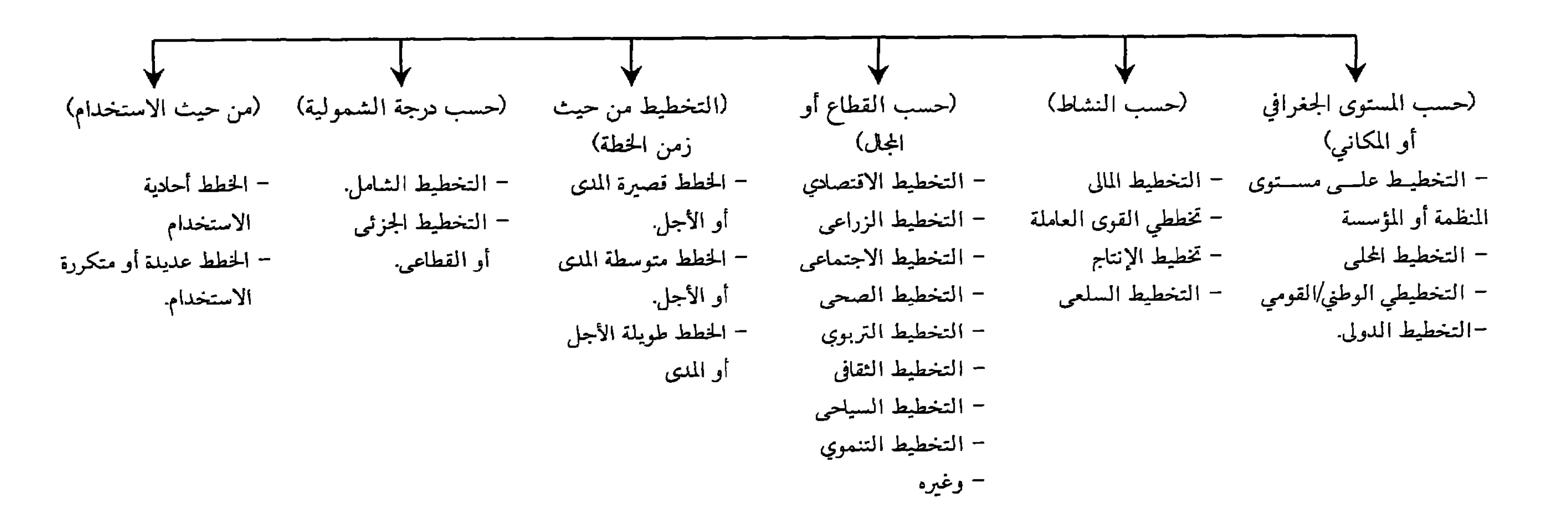
على الرغم من التطورات الواضحة في مجال الإدارة بشكل عام، والتخطيط بشكل خاص، وفي مجال المعلوماتية التي أدت إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، وعلى الرغم من الثورة التكنولوجية وما قدمته للمخططين من إمكانيات هائلة في مجال السيطرة والتحكم والتنبؤ، إلاّ أن

---

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون.- المفاهيم الإدارية الحديثة، ص 103.

عملية التخطيط والمخططين لا زالوا يواجهون العديد من المعوقات والمشكلات التي تحد من فاعلية العملية التخطيطية، والتي من أهمها:

- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط، حيث أنها تتطلب جهوداً وأموالاً طائلة قد لا تكون متوافرة لدى الدولة أو المؤسسة أو المنشأة، حتى الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام مكلفة إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق وفي وقت قصير.
- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين، لأن العملية تتم وفي ذهن المخطط المستقبل، وكما نعرف فإن المستقبل غير مرئي، وبالتالي لا يمكن التنبؤ به بسهولة وبدقة، ولهذا فإن التقديرات والتخمينات والتنبؤات قد تتحقق وقد لا تتحقق في ظل المتغيرات الكثيرة وبخاصة المفاجئة منها.
- غياب المرونة عن الخطة، بسبب عوامل داخل المنشأة، أو سلوكيات لدى المدراء أو العاملين، كما أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها، لأن الجميع قد تعود عليها، أو لأن تغييرها يكلف الوقت والجهد والأموال الطائلة.


أنواع التخطيط
(حسب المستوى الجغرافي أو المكاني)
– التخطيط على مستوى المنظمة أو المؤسسة
– التخطيط المحلى
– التخطيطي الوطني/القومي
– التخطيط الدولى.
(حسب النشاط)
– التخطيط المالى
– تخططي القوى العاملة
– تخطيط الإنتاج
– التخطيط السلعى
(حسب القطاع أو المجال)
– التخطيط الاقتصادي
– التخطيط الزراعى
– التخطيط الاجتماعى
– التخطيط الصحى
– التخطيط التربوي
– التخطيط الثقافى
– التخطيط السياحى
– التخطيط التنموي
– وغيره
(التخطيط من حيث زمن الخطة)
– الخطط قصيرة المدى أو الأجل.
– الخطط متوسطة المدى أو الأجل.
– الخطط طويلة الأجل أو المدى
(حسب درجة الشمولية)
– التخطيط الشامل.
– التخطيط الجزئى أو القطاعى.
(من حيث الاستخدام)
– الخطط أحادية الاستخدام
– الخطط عديدة أو متكررة الاستخدام.

- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت، وتظهر هذه المشكلة بوضوح في الخطط طويلة المدى حيث تصبح تكاليفها باهظة وعملية الالتزام بها ومتابعتها صعبة وبحاجة إلى التزام كامل.
- مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاجه عملية التخطيط، فالتخطيط وظيفة إدارية متحركة وتتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات، لكن ذلك لا يروق للكثير من المدراء التقليديين الذين يخافون على مواقعهم وصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية، كما أن بعضهم يعتمد كثيراً على خبراته السابقة والتي غالباً ما صارت تقليدية وتشكل عبئاً على الخطط والمخططين، كما أن من الصعب أحياناً تبديل أفكار هؤلاء الإداريين أو حتى تحديث أفكارهم ومعلوماتهم.
- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، وتشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، والتي تتبدل بشكل متسارع هذه الأيام لدرجة يصعب متابعتها والتكيف معها أحياناً.
- التمسك بحرفية الخطة والتطبيق الحرفي لها، مما يؤدي إلى الجمود وعدم نجاح الخطة أحياناً، ولهذا لا بد من تطبيق مبدأ المرونة للتغلب على الصعوبات، ولا بد من تشجيع المنفذين على الإبداع .والتصور والأفق الواسع، وأهمية تطبيق روح الخطة دون المساس بمبادئها وأهدافها الأساسية.
- مشكلة الوقت، حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة، كما أن عامل الوقت مهم لأن قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين، كما أن التنفيذ بحاجة إلى وقت قد يكون طويلاً كما هو الحال في الخطط طويلة المدى، وغالباً يتم التخطيط تحت ضغط الوقت الذي يمر سريعاً على المخططين وعلى المنفذين.

وتختلف صعوبات عملية التخطيط حسب طبيعة كل مجتمع، ومدى تطوره ونهضته، ومدى توافر التسهيلات والإمكانات لجهاز التخطيط، وبشكل عام يمكن

التأكيد على الصعوبات التالية[1]:

- إشكالية المعلومات (غيابها أو نقصها).
- إشكالية الموضوعية وعدم الحيادية بالنسبة للتخطيط.
- سرعة التغير في وتيرة حركة المتغيرات، وعدم انتظام حركتها.
- عدم وضوح الخطط وتعقيدها، وخاصة من وجهة نظر المنفذين.

ويقول درويش[2] أن عملية التخطيط تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشكلات أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكينه من تحقيق أهدافه المنشودة وأهم هذه المشكلات: محدودية التنبؤ وقصوره، التناقض والتعارض في المحتوى والإجراءات، غياب المشاركة، ورفض التغيير.

ميادين التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات[3]:

لما كان التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات، منهجاً عقلانياً منظّماً من التفكير والتعامل مع الأمور، فإن ميادينه تشمل جميع النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والمالية، والبشرية، والتنظيمية لها.

1. **التخطيط الاقتصادي:** يقصد بالتخطيط الاقتصادي التخطيط لمستقبل المكتبة أو مركز المعلومات الاقتصادي بشكل عام، كإعداد خطط تنموية شاملة، أو التخطيط للدخول في استثمارات، أو إقامة معارض الكتب الربحية، أو الاستثمار الأمثل للعاملين من خلال استغلالهم في إقامة الدورات وورش العمل، مما يؤدي إلى استقطاب أموال إضافية إلى المكتبة أو مركز المعلومات
2. **التخطيط الاجتماعي:** يقصد بالتخطيط الاجتماعي محاولة معالجة وحلّ المشكلات والمعيقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير والتغيير في

---

(1) عبد المعطي عساف. مصدر سابق، ص 127-128.

(2) ابراهيم درويش. الإدارة العامة: النظرية والممارسة.- القاهرة :[د.ن]، 1978.- ص188.

(3) همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 127-128.

المكتبات ومراكز المعلومات. مثال ذلك وضع الخطوط العريضة لمعالجة المشكلات الاجتماعية التي تؤثر سلباً على العمل في الكثير من الأحيان كإشراك المرأة في مناوبات العمل التي قد تمتد إلى ساعات متأخرة من الليل.

3. **التخطيط المالي:** تعاني المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة، ناتجة عن الانخفاض في ميزانياتها ومواردها المالية، لذا، يصبح التخطيط المالي في هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية. ويقصد بالتخطيط المالي تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل وبشكل يحقق الأهداف المنشودة. والتخطيط المالي للمكتبات ومراكز المعلومات ضروري في كثير من المجالات مثل تنمية المجموعات، ورواتب العاملين، وتطوير الخدمات، وإدخال التكنولوجيا، وصيانة المباني، وغيرها.

4- **تخطيط القوى العاملة:** يهدف هذا النوع من التخطيط ضمان حصول المكتبة أو مركز المعلومات على الأفراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية والخدماتية والمعلوماتية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية. ويتضمن تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات إيجاد حلٍّ لمشكلات ثلاث أساسية هي :

أ – مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة.

ب– مشكلة تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة .

جـ– مشكلة تطوير أداء العاملين وتدريبهم للقيام بالأعمال المختلفة على أفضل وجه .

5- **التخطيط التنظيمي:** يقصد بالتخطيط التنظيمي تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وبيان سلطاتهم ، وذلك درءاً للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار ، بغرض تحقيق الأهداف . ومن أمثلة مجالات التخطيط التنظيمي: وضع الدراسات لتبسيط إجراءات العمل ،وتوصيف الوظائف وتحليلها ، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمل، ووضع نظام سليم لإدارة نظم المعلومات.

التخطيط لمراكز مصادر التعلم:

قبل البدء بمعالجة تخطيط مراكز المصادر وتفصيل عملياته المختلفة، سنقدم فيما يلي موجزاً للمبادئ الإرشادية التي تجب مراعاتها أثناء التخطيط والعمليات الأساسية التي يمكن أن يتضمنها.[1]

1- مبادئ إرشادية عامة للتخطيط:

- إن التخطيط عملية جماعية تتعاون للقيام به كافة الجهات التي يهمها أو يؤثر عليها المركز من إداريين واختصاصين وفنيين ومعلمين وتلاميذ ومندوبين رسميين ومحليين.
- إن التخطيط عملية مستمرة تقوم بتوجيه كافة المظاهر والمراحل التي يمر بها مركز المصادر بدءاً من الدراسات الأولية وتحديد الأهداف إلى تقويم فعالية وحداته وعملياته المختلفة.
- إن التخطيط عملية تصورية مرنة تقوم مبدئياً بتحديد واختيار العناصر الضرورية لمركز المصادر وتنفيذها وتقويم فاعليتها. وعليه يمكن للمربين إجراء بعض التعديلات الثانوية بالحذف أو التفصيل كلما ظهرت الحاجة لذلك، على أن يراعى في هذا دائماً المصلحة التربوية العامة ورغبة المعلمين.
- إن تخطيط مراكز المصادر فيما يختص بمواده وأجهزته وتسهيلاته يجب أن ينبع من حاجات ورغبات التلاميذ والمعلمين الذين سيقومون باستخدامه.
- إن تخطيط مركز المصادر وتحديد عملياته ومسؤولياته يجب أن يعكس بشكل رئيسي السياسية التربوية العامة للمجتمع ويستجيب لمتطلباتها، كما يجب أن يساعد بصورة مباشرة على بلورة الغايات والأهداف التربوية إلى قدرات ومهارات محسوسة.
- إن تخطيط مركز المصادر يجب أن يكون عملية انتقائية تركز على تحقيق الأهم فالمهم من المهام والأهداف التعليمية.

---

(1)ALA and AECT, 1975, P37.

2- مراحل التخطيط وعملياته:

إن تخطيط مراكز المصادر والعمل علــى تأسيسـها يتـم في العـادة مـن خـلال المراحل والعمليات التالية:

أ- مرحلة اختيار اللجان التخطيطية وإعداد الميزانية.

ب- مرحلة الدراسات الأولية وتطوير الأهداف التربوية.

جـ- مرحلة تحديد موظفي ووحدات وإجراءات المركز الإدارية.

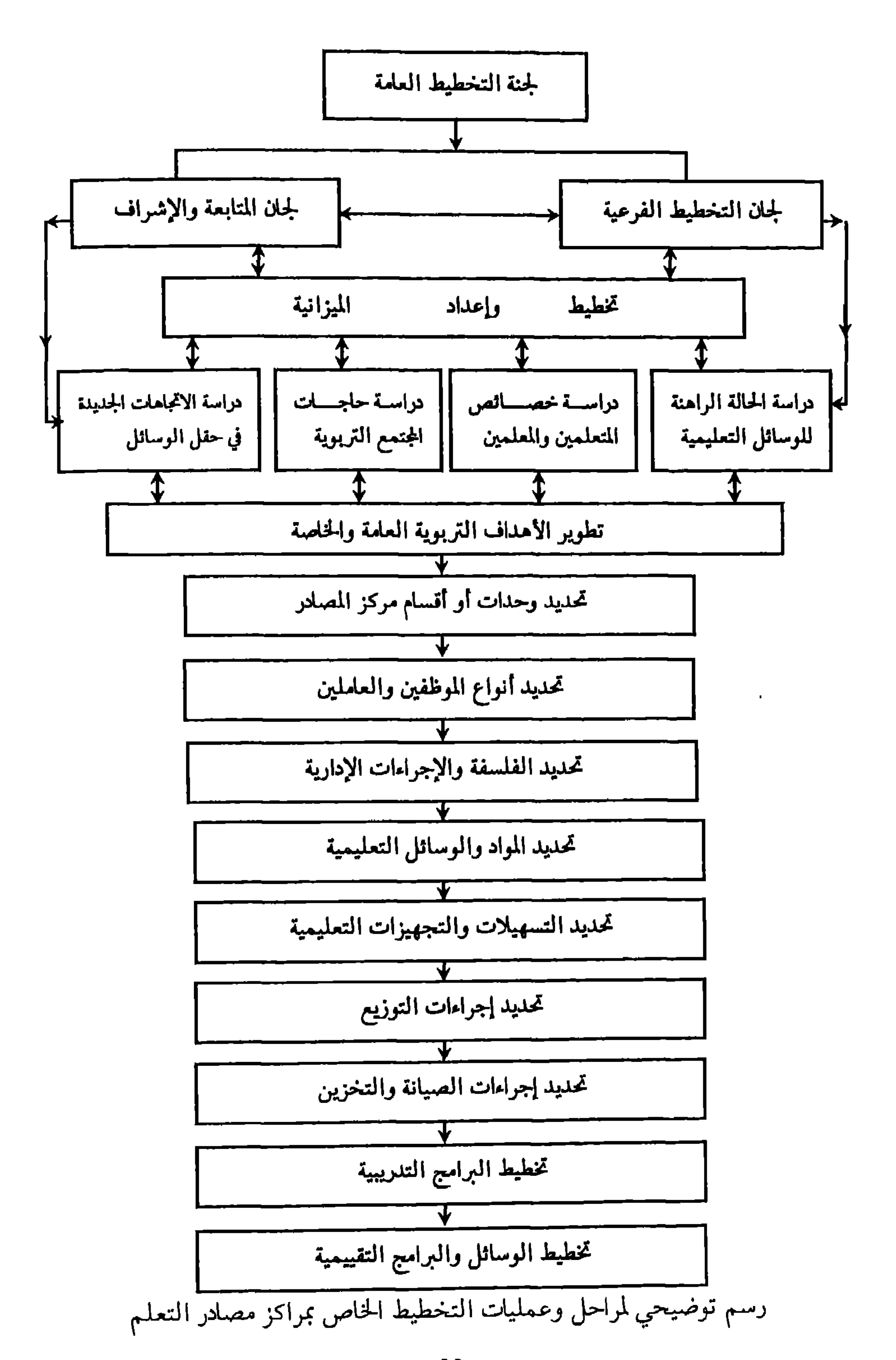
د - مرحلة تحديد المواد والوسائل والتسهيلات المناسبة.

هـ- مرحلة تحديد إجراءات التوزيع والصيانة والتخزين.

و - مرحلة تخطيط البرامج التدريبية والتقويمية.[1]

---

(1) حمدان، محمد زياد. مراكز الوسائل التعليمية، ص 35.



رسم توضيحي لمراحل وعمليات التخطيط الخاص بمراكز مصادر التعلم

لجنة التخطيط العامة لمراكز مصادر التعلم:

تتمثل أولى الخطوات التي تتكون منها عملية تأسيس مراكز المصادر التعليمية في تعيين لجنة تخطيطية عامة تتولى مناقشة الحاجات التربوية التي تدعو إلى إنشاء مركز المصادر والإمكانيات المتوفرة لنجاحهم، والتصورات المبدئية لطبيعته ونوع مهامه، وما يجب أن يكون عليه المركز بوجه عام. تعمد اللجنة إلى تحضير تقرير مفصل بخصوص كافة الأمور التي تمت مناقشتها والقرارات التي اتخذت بشأن كل منها، ثم تدعو نوعاً آخر من اللجان سميناه هنا باللجان الفرعية لتقوم كل منها بالعمل التخطيطي الذي يتفق مع مؤهلاتها وقدراتها.

ولجنة التخطيط العامة بحد ذاتها يمكن أن تتألف من أفراد مثل: اختصاصي في علم المناهج والتدريس وخبير مختص بالمصادر (يمكن انتدابهما من كليات التربية) ومندوب مؤهل أو أكثر من وزارة التربية أو المنطقة التعليمية المسؤولة مباشرة عن المركز المقترح، ومدير/ مديرة مدرسة ومعلم/ معلمة يتمتع كل منهما بمؤهلات نظرية وعملية كافية.

لجان التخطيط الفرعية: (1)

يتم تعيين ودعوة أفراد هذه اللجان من قبل اللجنة العامة السابقة بواسطة استطلاعات خاصة توزع في الوقت المناسب على كافة الجهات والأفراد الذين تهمهم التربية ووسائلها التعليمية ويرتبطون بهما نظرياً وتطبيقياً. تتولى جهات إحصائية وتربوية مؤهلة تحليل الاستطلاعات لمعرفة أنواع اللجان والأفراد الذين يمكنهم المساهمة بشكل فعالة في تخطيط مركز المصادر وتأسيسه، حيث قد تجد اللجنة العامة نفسها نتيجة الاستطلاعات وعمليات تحليلها إلى إحداث اللجان الفرعية التالية:

1- لجنة الدراسات الأولية:

تضم هذه اللجنة في ثناياها لجاناً فرعية أخرى يقوم كل منها بدراسة أولية

---

(1) حمدان، محمد زياد، مصدر سابق، ص 45-46.

معينة تهم عمليات تخطيط وتأسيس مراكز المصادر التعليمية. إن أهم هذه اللجان أربعة هي كما يلي:

أ - لجنة دراسة حاجات المجتمع التعليمية: تتألف هذه اللجنة من مندوبين عن الآباء وقادة المجتمع والمعلمين ومديري المدارس واختصاصي الوسائل التعليمية والمناهج والتدريس والطلبة (إن أمكن ذلك).

وتنحصر مهمة هذه اللجنة في إجراء دراسة مسحية لحاجات وأفضليات المجتمع التربوية وخاصة ما يتعلق منها باستعمالات المركز ومواده ووسائله التعليمية.

ب-لجنة دراسة خصائص المتعلمين والمعلمين: تتألف هذه اللجنة من خبراء في علم النفس والاجتماع والوسائل التعليمية والمناهج والتدريس ومندوبين عن مديري المدارس والطلبة والإدارة التعليمية الرسمية. تحدد اللجان نتيجة دراساتها وتحاليلها نوع وخصائص التلاميذ والمعلمين الذين سيقومون باستخدام المركز، ثم تقترح توصيات مفصلة تتعلق بطبيعة المواد والوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لمثل هؤلاء، كأن تكون هذه الوسائل في معظمها على سبيل المثال سمعية، أو بصرية أو بصرية سمعية إلى غير هذا.

جـ- لجنة دراسة الحالة الراهنة للوسائل التعليمية: تتألف هذه اللجنة بشكل رئيسي من مندوبين عن معلمي المواد المدرسية المختلفة واختصاصيين في الوسائل التعليمية والمناهج والتدريس ومندوبين عن مدراء المدارس والطلبة والإدارة التعليمية الرسمية. تعمد اللجنة إلى تحديد الأمور التالية:

- الممارسات الجارية للوسائل التعليمية.
- الأنواع السائدة حالياً من الوسائل التعليمية.
- الأنواع الأخرى من الوسائل التي يجب تبنيها.
- العوامل أو الظروف الإيجابية أو السلبية التي تساعد أو تعيق الممارسات الجارية للوسائل.

د - لجنة دراسة الاتجاهات الجديدة في حقل الوسائل التعليمية: تتألف هذه اللجنة بصفة رئيسية من اختصاصيي الوسائل التعليمية والمناهج والتوزيع، وآخرين

عن المعلمين والطلبة التعليمية الرسمية. تعمد اللجنة أولاً إلى تحديد كافة التطورات الجديدة في حقل الوسائل التعليمية، ثم تنتقي ما يناسب منها حاجات المجتمع التربوية وإمكانياته ومتطلبات تطوره، وما يتفق أيضاً مع طبيعة التلاميذ والمعلمين والمناهج الدراسية المعتمدة.

2- لجنة العاملين:

تقوم هذه اللجنة بتحديد أنواع الكفايات الإدارية والفنية والاختصاصية اللازمة لتشغيل المركز، كما تعمل على تحديد (أو اقتراح) الخطوط العامة للتعامل والسياسة الإدارية. يمكن أن تتألف هذه اللجنة من خبير كفء في الإدارة التربوية ومندوبين عن اختصاصيي الوسائل والإدارة الرسمية التعليمية.

3- لجنة المواد والوسائل التعليمية:

تضم هذه اللجنة في ثناياها أفراداً مثل: اختصاصيين في الوسائل والمناهج والتدريس بمؤهل لا يقل عن درجة الماجستير لكل منهم، ومندوباً عن الإدارة التعليمية الرسمية (يمكن أن يكون هذا أحد الموجهين التربويين المؤهلين) ومندوبين عن معلمي/ معلمات المواد الدراسية كالتربية الدينية واللغة العربية والأجنبية والعلوم والرياضيات والاجتماعيات والتربية المنزلية والبدنية أو أكثر كلما ناسب لك عن المجتمع المحلي ليساعد على تمثيل رغبات وتصورات بيئته المباشرة بخصوص طبيعة ومحتوى مركز المصادر.

قد تتكون كذلك لجان أخرى إضافية بنفس المسؤوليات مؤلفة بشكل رئيسي من معلمي وموجهي التعليم- الخاص- تعليم الموهوبين والمتخلفين والمعوقين، واختصاصيين مؤهلين في الوسائل التعليمية المعدة لمثل هؤلاء المتعلمين.

تقوم اللجنة هنا بوضع تقرير مفصل لكل الجوانب المنهجية والأنشطة التربوية المدرسية وغير المدرسية التي يعتبر استخدام الوسائل فيها أمراً ضرورياً ومفيداً. يبين كل معلم بالطبع نوع الوسائل المناسبة لكل جانب أو نشاط في مادته، ثم تتولى اللجنة مناقشة التقارير والبيانات المتجمعة ودمجها معاً في تقرير عام نهائي يوضح كافة المواد والوسائل اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

4- اللجنة الفنية:

تتألف هذه اللجنة من اختصاصين في تشغيل وصيانة وتصليح الوسائل والأجهزة التعليمية، ومندوبين عن جهات التصنيع أو التوزيع ما أمكن وعن المعلمين ومندوب عن الإدارة التعليمية الرسمية. وتحدد اللجنة بناء على تقارير من اللجان السابقة نوع المشاكل الفنية التي يمكن أن يواجهها المركز، وعدد الآلات التعليمية اللازمة، وأنواع الفنيين المختصين بأعمال الصيانة والتصليح المبدئي الخاص بإجراءات الاستعمال والتشغيل.

5- لجنة التسهيلات التعليمية:

تتكون هذه اللجنة من مهندسين أكفاء في الكهرباء والتصميم المعماري والأثاث والديكور واختصاصيين في الوسائل التعليمية والتدريس ومندوب عن الإدارة التعليمية الرسمية. وتقوم اللجنة بتصميم كافة المظاهر الشكلية المناسبة للمركز والغرف الصفية وقاعات العرض التي تتفق مع طبيعة المواد والوسائل التعليمية المستخدمة.

6- لجنة برامج التدريب والتقويم:

تتألف هذه اللجنة من خبراء في تدريب وإعداد المعلمين مؤهلين في مجالات الوسائل التعليمية والمناهج والتدريس، وخبراء في التقييم التربوي ومندوبين عن المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية الرسمية.

تقوم اللجنة بناء على دراسة كافة التقارير التخطيطية السابقة باقتراح دراسات وإجراءات تقويمية يتم بواسطتها التحقق من فعالية الخطط الموضوعة للمركز ووسائله بوجه عام. كما تتولى كذلك تخطيط برامج تدريبية وأبحاث ميدانية تهدف إلى رفع كفايات العاملين في حقل الوسائل من معلمين واختصاصيين وإداريين ومساعدين. والعمل على تبني واستيعاب ما أمكن من أفكار جديدة في هذا الميدان، والمساعدة الجادة على تطويرها.

7- لجنة المتابعة والإشراف:

تتكون هذه اللجنة من أعضاء مختارين من كافة اللجان السابقة، وتتمثل مهمتها الرئيسية في متابعة الخطط المقترحة والعمل على بلورتها وترجمتها إلى واقع محسوس من خلال الإشراف المتواصل والمخلص على عمليات التنفيذ.

8- لجنة تخطيط وإعدادا الميزانية (سنأتي على توضيحها لاحقا) :

وربما يلاحظ تعدد اللجان وكثرة أفرادها مما قد يزيد من تكاليف المركز بوجه عام ويبطئ قليلاً عملية تأسيسه وبلورته إلى واقع محسوس. إن هذه الكثرة لا غبار عليها طالما تهدف إلى إنتاج خطط علمية واقعية تساعد في المستقبل على نجاح المركز في رفع مردود العملية التربوية في مدارسنا ومؤسساتنا. وللتغلب على مشكلة الروتين والإبطاء المحتمل في تقدم تخطيط مراكز المصادر وتطويرها اعتبار المبادئ التالية[1]:

أ - أن يختار لعملية التخطيط أفراد مؤهلون مخلصون تهمهم مصلحة التربية الوطنية وخدمتها، أفراد مكرسون لإنجاز مهماتهم موضوعياً دون مصالح جانبية أو وساطة أو معرفة شخصية قد تتدخل في طبيعة إنجازهم. إن التربية الوطنية عمل شريف بالغ الأثر والنتائج، لا يقبل التمثيل أو المساومة أو التجارة والاتفاق السري مع المقاولين والشركات كما يلاحظ في كثير من المناسبات والمواقف الحياتية المختلفة. وعليه، يجب أن تمارس عناية شديدة في اختيار أفراد اللجان التخطيطية على أسس مؤهلاتها وكفاياتها فقط، كما يجب أن يبعد في نفس الوقت أي فرد أو مسؤول ينزع إلى استغلال الظروف التربوية (أو أية ظروف تخص المصلحة العامة) لتحقيق منافع شخصية لا يستحقها.

ب- أن تنفق مكافآت سخية لأفراد اللجان المختلفة الذين يظهرون قدرات فذة في صناعة القرارات المناسبة وتوجيه عملية التخطيط وتحسينها وتسريع تقدمها.

جـ- أن تعتمد اللجان في إجراءاتها التخطيطية وجمع بياناتها وتطوير تقاريرها على الأساليب العلمية والمصادر العلمية، دون اعتبار يذكر للاجتهادات الشخصية

---

(1) حمدان، محمد زياد، نفس المصدر، ص 49.

يغير القابلة للتبرير. قد يزيد هذا العمل من التكاليف العامة كما أشرنا أو قد يبطئ قليلاً من تقدم تأسيس المركز، ولكن نوع ومقدار المعطيات النهائية أكثر أهمية وأبلغ أثراً على مركز المصادر وعملياته التربوية من توفير حفنة مال أو بضعة أسابيع أو أشهر.

د- أن يستعمل أسلوب الاجتماعات المكثفة في إنجاز عمليات التخطيط وخاصة في حالة كثرة المهام التخطيطية أو ارتفاع درجة أهميتها أو صعوبة اتخاذ قرار مباشر بخصوصها. مع التذكر بالطبع أن تكافأ اللجان على كل ما تبذله من جهد ووقت إضافي.

تخطيط وإعداد الميزانية لمراكز مصادر التعليم [1]:

بعد إنتهاء لجان التخطيط الفرعية التي أشرنا إليها من وضع خططها وتقاريرها المتعلقة بالدراسات الأولية للمركز، تتولى لجنة خاصة- تدعى "لجنة الميزانية" (وتتكون عادة من أفراد مختارين من اللجان الفرعية للتخطيط بالإضافة إلى محاسب قانوني أو أكثر) دراسة تفاصيل التقارير المرفوعة ومراجعتها لتحديد درجة الأهمية التي يتصف بها كل عنصر أو عملية مقترحة، وما يحتاج من نفقات مالية. يمكن أن تصل اللجنة نتيجة لعملية المراجعة أعلاه إلى إعداد نوعين من الميزانية كما يلي:

1- أنواع الميزانية الخاصة بمراكز الوسائل التعليمية:

أ- الميزانية الأساسية:

يختص هذا النوع من الميزانية بتمويل العناصر والعمليات التي تعتبر حاسمة لإنشاء وتشغيل مركز المصادر من الناحية المبدئية مثل:

- عمليات حصر وتنظيم وتحضير وسائل البيئة المحلية التي يمكن توظيفها بشكل مؤثر في التعليم.
- عمليات تحسين الممارسات الحالية للوسائل المتوفرة في المدارس.

---

(1) حمدان، محمد زياد، مصدر سابق، ص 50-54.

- شراء وإنتاج الآلات والوسائل التعليمية التي يرى المعلمون وتلاميذهم ضرورة إضافتها لتنفيذ المناهج المقررة.
- عمليات صيانة وتصليح الوسائل التعليمية الجديدة (والقديمة) وتدريب المعلمين على تشغيلها واستخدامها بشكل مؤثر في التعليم.

ب- الميزانية الموسعة:

وتختص بتغطية التكاليف المواد والوسائل والعمليات التي تساعد على تسهيل مهمة المركز التعليمية وإغناء نتائجها العامة. بعبارة أخرى، أن الميزانية الموسعة تعطي بشكل رئيسي تكاليف ما هو مفيد للعملية التربوية من خلال توسعة الإمكانيات المادية للمركز وامتدادا لمسؤولياته والإضافة عليها. ومهما يكن من أمر أنواع الميزانية التي تتولى اللجنة تخطيطها وإعدادها بهذه المناسبة، فإن هناك مبادئ ومجالات عامة يجب اعتبارها أثناء العمل نلخصها في الفقرتين التاليتين:

2- مبادئ عامة لتخطيط الميزانية:

تراعي اللجنة تخطيطها لميزانية الوسائل المبادئ العامة التالية: [1]

- أن يتم تخطيط ميزانية المركز العامة (الأساسية والموسعة) لعدة سنوات مقبلة مثل خمس أو سبع سنوات. مع مراعاة تقسيم هذه الخطة المالية (الميزانية) إلى مراحل تنفيذية موزعة على مدة الخطة، مبتدئة بالأهم فالمهم- أي بالميزانية الأساسية ثم الموسعة.
- أن تعالج ميزانية مركز المصادر ومواده التعليمية كجزء لا يتجزأ من الميزانية العامة للتربية، لا بصورة منفصلة عنها، وكأنها أمر ثانوي مساعد فقط لها.
- أن يقوم كل عضو في لجنة الميزانية بمسؤولياته دون محاولة تخطيها أو تجاوزها إلى أخرى تخص عضواً آخر. كما يجب أن يلعب اختصاصي الوسائل العلمية (إذا كان مؤهلاً علمياً وعملياً) دوراً رئيسياً في تخطيط وتطوير وتبرير وتنفيذ وتقويم خطة الميزانية وبنودها المختلفة من خلال القنوات الإدارية المناسبة بطبيعة الحال.

---

(1)ALA & Aect, 1975m PP. 38-39.

- أن تعد الميزانية للمركز المدرسي مباشرة من قبل مدير المدرسة واختصاصي الوسائل فيها بالتعاون مع اختصاصي المناهج والتدريس وبعض المعلمين كلما دعت الحاجة لذلك. ترفع الميزانية المدرسية بعدئذ للجهات المختصة الأخرى لدراستها واعتمادها.
- أن تتضمن ميزانية مركز المنطقة كافة نفقات المراكز الفرعية التابعة له، سواء كانت هذه المراكز تخص المديريات التعليمية أو المدارس.
- أن تقع مسؤولية تغطية نفقات المركز وتخصيص موارد مالية كافية ومنتظمة له على عاتق وزارة التربية لكونها المؤسسة الإدارية الوحيدة في البلاد المسؤولية مباشرة عن مثل هذه الأمور.
- أن يتم تخطيط الميزانية بأسلوب علمي ونظامي يمكن معه إجراء كشف بالمبالغ التي تنفق في كل مرحلة بشكل مباشر ودقيق.
- أن يتم تخطيط الميزانية بناء على أهداف المركز الموضوعة، دون محاولة الحذف أو الإضافة على ما تمليه هذه الأهداف.
- أن يتم اعتماد ميزانية إضافية سنوية للمركز بمقدار 1-2٪ من الميزانية العامة السنوية للمدرسة أو المديرية أو المنطقة التعليمية. فإذا كانت الميزانية العامة للمنطقة التعليمية على سبيل المثال تعادل 100 مليون ريالاً، تكون الزيادة السنوية لمركز الوسائل في هذه الحالة حوالي 1-2 مليون ريالاً - إذا أريد للمركز بالطبع تأدية رسالته بصورة مستمرة وفعالة ومؤثرة.

تخصص الميزانية الإضافية لشراء أو تطوير المواد والوسائل التعليمية الجديدة التي تظهر في السوق ولتجديد أو استبدال الآلات والوسائل القديمة والزيادة عليها إذا دعت الحاجة التربوية لذلك. يجب أن لا تغطي هذه الميزانية أموراً مثل رواتب الموظفين والعاملين العادية، ونفقات إنشاء أو إحداث مراكز جديدة ونفقات توفير الاحتياجات المكتبية المدرسية وصيانة الآلات المستعملة والأثاث وغيرها، لأن كل هذه يجب أن يتوافر لها ميزانية أساسية منفصلة. يجب أن يوضع في الحسبان بأن هذه الميزانية السنوية الإضافية ستكرّس فقط لتجديد مركز المصادر ومواده وآلاته التي تم شراؤها.

- أن يضاف للميزانية العامة (الأساسية والموسعة) مبلغاً يعادل حوالي 15٪ من قيمتها الكلية كاحتياط للمفاجآت والتطورات الجديدة التي قد تغفلها أو لم تتوقعها لجنة الميزانية مثل نفقات العمل، والمكافآت الاستثنائية لبعض العلمين والمختصين والمسؤولين، ووجوب الاستعانة بخبرات إضافية في مجالات الشراء أو الإنتاج أو التنفيذ أو الاستعمال.

3- مجالات عامة يجب أن تعالجها الميزانية:

هناك مجالات أو عناصر أساسية يتحتم على كل مشروع أو مركز للمصادر التعليمية اعتبارها ودراساتها. وبهذا يجب على لجنة الميزانية أن تتفحص بعناية كل واحد من هذه المجالات أو العناصر، لتقرر ما يجب أن يحتويه المركز منها، والمواصفات الضرورية لها من حيث النوع والكم، لتتمكن بذلك من تحديد نفقاتها بدقة وواقعية. تبدو المجالات العامة التي يمكن اعتبارها عند تحضير الميزانية مع أمثلة لها كما يلي:

- القوى العاملة اللازمة لإدارة وتشغيل المركز من إداريين واختصاصيين وفنيين ومساعدين وعاملين.
- عمليات إدارة المركز وما يتبعها من وسائل المواصلات والبريد والمراسلات والاستقبال.
- الآلات التعليمية مثل آلات الإنتاج كما هي الحال في أجهزة اللصق الحراري والنسخ والطباعة وتصفيح الصور، وآلات العرض مثل أجهزة العرض المختلفة، وآلات الاستقبال مثل أجهزة المذياع والتلفاز وشاشات العرض Projection Screens، وآلات المراجعة كما هي الحال في آلات فحص الأفلام.
- التسهيلات والتجهيزات التعليمية من أبنية وغرف صفية وقاعات العرض وأثاث وأجهزة التهوية والتعتيم والإنارة والتمديدات الكهربائية والسلكية الخاصة بالآلات والوسائل والدوائر الإذاعية والهاتفية والتليفزيونية المغلقة.
- الشحن وكيفياته من البلد المصنع أو الموزع وإلى مركز المصادر أو المدارس التابعة له.

- الاستشارات الفنية بأعمال التخطيط والتنفيذ وشراء الآلات والمواد واستعمالها وصيانتها.
- المواد القرطاسية والأولية الضرورية لعمليات المركز من ورق وحبر وأقلام وأصباغ وأفلام خام وريش كتابية وغيرها.
- قطع الغيار الخاصة بالآلات والوسائل التعليمية الأساسية التي لا يمكن استبدالها باستمرار لارتفاع تكاليفها العامة، كما هي الحال في آلات العرض والنسخ واللصق الحراري والتصوير والتلفاز.
- عمليات إنتاج المواد التعليمية من برامج إذاعية وتليفزيونية، أو شفافيات وشرائح وأفلام صور ثابتة ومنشورات مطبوعة.
- عمليات تطوير وتنفيذ برامج التدريب باختلاف أنواعها.
- عمليات تطوير وتنفيذ برامج التقييم والبحوث الميدانية المتعلقة بالمركز ووسائله.
- نفقات خدمات التوزيع والاستلام.
- نفقات الخدمات العامة من كهرباء وماء وهاتف وغيرها.
- نفقات الصيانة والتصليح والتخزين.
- نفقات الإعلام والدعاية اللازمة للتعريف بالمركز وخدماته ومسؤولياته[1].

تخطيط مرافق مراكز المصادر:

تخصيص المساحات والمباني:

يجب أن يهتم أخصائي التقنيات التربوية بالبناء الذي يشغله المركز سواء أكان قاعة لمركز قائم أو غرفة في تسوية بناء المدرسة حولت لهذا الغرض أو بناء حديث مصمم لتلبية المعايير العصرية لمركز تقنيات مدرسية تربوية. ولابد من توزيع المساحات في المكان (أي تخصيص مكان لأي نوع من أنواع العمل). والسؤال المطروح الآن هو :

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 53-55.

ما هي المهمات المتصلة بتخطيط المرافق واستخدامها؟؟

أن أهم هذه المهمات التي يتولاها المتخصص في التقنيات التربوية هي [1]:

1- القيام بدور حلقة الوصل بين المدير والمعلمين والمهندس المعماري للمساعدة في تفسير استخدام المساحات في مركز التقنيات التعليمية.

2- ترتيب المساحات وتوزيعها بحيث تحقق أفضل أفادة من الخدمة والمواد التعليمية والمعدات وتوفير أيسر السبل إلى الوصول إليها.

3- تقرير المواصفات لشراء تجهيزات المركز وأثاثه.

4- اختيار التجهيزات وفق المواصفات المرسومة.

5- اتخاذ إجراءات المناقصات وطلبات الشراء للتجهيزات.

6- تخطيط وترتيب الرفوف وأماكن التخزين والتجهيزات الداخلية من حيث مميزاتها وإمكانيات الاستفادة منها.

7- معرفة احتياجات الصيانة في المركز وتنسيقها لضمان صلاحية المعدات وتصليحها.

إن هذه المهمات ليست كاملة ولكنها تبين إلى أي حد كبير يقع ترتيب المرافق وتخطيطها على عاتق المتخصص في التقنيات التعليمية. فمن أين يبدأ متخصص التقنيات في التخطيط لهذه المرافق؟ هذا الأمر متوقف على البناء للمركز هل هو قائم أم سيتم بناءه من جديد.

في حالة تأسيس مكان جديد نجد أن الوظائف (الاختصاصات) التي تدور داخل مركز التقنيات هي التي تقدر حجم هذا المركز وشكله. أما في حالة وجود المركز فلا بد من إجراء تعديل على تخصيص المساحات المتوافرة فيه بحيث تناسب الخطة المرسومة. ولما كانت معظم المراكز مصممة بمساحات مفتوحة شاسعة خالية من الجدران، فإن المرونة المنشودة متوفرة فيها حينئذ يسهل إعادة ترتيب الأمكنة وتخصيصها، هذه المساحة تنطبق عليها مبادئ تصميم الأمكنة الجديدة.

---

(1) سلامة، عبد الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 92-93.

ومن التمارين المفيدة عندما يبدأ المرء تخطيط مرافق مركز التقنيات التربوية، تعداد الأنشطة التي تعبر عما سيقوم به الناس في هذه المساحات المخصصة (الاستماع، المطالعة، الكلام، مشاهدة الأفلام أو يستمعوا إلى التسجيلات، أو يرسموا الشفافيات ...) فيجب أن يعكس البرنامج هذه النشاطات.

ولكن كيف نبين هذه النشاطات وننقلها إلى المهندس المعماري أو مصمم المرافق؟ هناك طريقتان تعتمدان على نوع المواصفات بوجه عام هما:

أ - المواصفات التربوية التي تعرف الاختصاصات التي سوف تدور في المساحة المخصصة.

ب- المواصفات المعمارية المستمدة أصلاً من المواصفات التربوية وتشرح المناطق المحددة داخل المرافق والمواد المنوي استعمالها وعلاقة المساحة المخصصة المساحات الأخرى. بناء على ذلك تضع اللجنة المحلية للأبنية المواصفات التربوية في برنامج للأبنية بحيث يستعمل المهندس المعماري هذه المتطلبات أساساً للمواصفات المعمارية التي تضيفها ... الخ.

إن المساحات الرئيسية المطلوبة في العادة لمركز التقنيات تشمل: المساحات المخصصة للأمور التالية: (الإدارة، التخزين، المستفيدون، الإنتاج).

فالمساحة المخصصة للإدارة تضم مكاتب للموظفين وللمعالجة الفنية (الشحن، التسليم، الفهرسة) ولصيانة المعدات والمواد وتصليحها.

أما التخزين فيشمل: (خزائن للبطاقات المفهرسة، رفوف للكتب والدوريات، الملفات، وحدات خاصة بتخزين المواد السمعية البصرية).

أما منطقة المستفيدين فتشمل مقعد التوزيع، المقصورات، الطاولات غرف الاجتماعات، غرف التدريس، أمكنة مشاهدة الأفلام واستماع الأشرطة.

أما المساحة المخصصة للإنتاج فتشمل المناطق التي تنتج نسخاً للمواد وتصورها وتسجلها وتلصقها.

العوامل البيئية اللازمة للتصميم والاستخدام[1]:

بصرف النظر عن نوع وحجم أي من تسهيلات التعليم فإنه يجب الاهتمام بالمتطلبات البيئية وهي:

1- ضبط وتنويع الإضاءة الطبيعية والاصطناعية على السواء في أماكن التعليم والتعلم. ويتطلب ذلك توفير تسهيلات لتنظيم كل نوعين من هذين النوعين دون التأثير والإخلال بحالات البيئة الأساسية. ومن المتفق عليه أن الإضاءة الاصطناعية في جميع أمكنة التعلم يجب أن تتوزع بشكل كاف دون أن تفسح المجال لعمل ظلال. على أن الضوء يجب أن يرتبط بالوظائف التالية:

أ - إمكانية الرؤية.

ب- الراحة (منع التحديق وبالتالي إرهاق العين).

جـ- الجو العام (رد فعل نفسي مريح ومرضي).

د - التركيب والبنية (كما نشاهد في تأثير الضوء على المحيط المعماري).

مشكلات التعامل مع الضوء:

أ - توفير مستويات كافية من الإضاءة تتناسب مع أنواع وسائل الاتصال المعروضة.

ب- مشكلات توفير ضوابط مناسبة تسمح بتكيفات سريعة لمستويات الإضاءة لتتلاءم مع المتطلبات المختلفة لكل من: المشاهدة، القراءة، الكتاب، الرسم، المناقشة، وما إلى ذلك.

التحكم بالضوء الطبيعي:

إن ضبط وتنظيم الضوء الطبيعي الذي يدخل غرفة الصف شيء مهم وأساسي في عملية العرض الجيد. وغني عن البيان أن ضوء النهار المتسرب من الثقوب أو الفتحات الصغيرة والمركز على شكل بقع ساطعة في الغرفة ينتشر بالتالي ويتوزع داخل الغرفة وهذا يسبب مشكلة عدم وضوح الصور على الشاشة

---

(1) سلامة، عبد الحافظ، نفس المصدر، ص 97-98.

أثناء عرض الأفلام السينمائية أو أي جهاز آخر يحتاج إلى تعتيم وهناك عدة وسائل لضبط الضوء الطبيعي والسيطرة عليه منها.

أ - غرفة صف بدون نوافذ.

ب- الستائر التي تغطي مساحات النوافذ كلية وتكون مصنوعة من مواد معتمة ومقاومة للنهار. ويمكن استخدام مجموعتين من الستائر أحياناً لتغطية نفس المجموعة من النوافذ. واحدة نصف شفافة لا تحجب الضوء كاملاً والثانية معتمة تغطي الأولى ويتم استخدامها حسب الحاجة ويمكن استخدام الستائر البلاستيكية.

وهناك بعض المواصفات الإضافية عند إنشاء غرفة الصف تتعلق بضبط الضوء الطبيعي منها:

أ - وضع النوافذ على جدار واحد فقط.

ب- ترتيب وحدات التدفئة والتهوية بحيث لا تعيق فتح أو إغلاق الستائر.

جـ- عمل مناور (فتحات في الجدران) كتلك التي تكون عادة في الأبواب.

د - تصميم النوافذ بحيث تفتح للخارج حتى لا تعيق عملية فتح وغلق الستائر أو كما هو متبع الآن بشكل متداخل.

2- حتى يتم تصميم واستخدام الأجهزة التعليمية لابد من توفير طاقة كهربائية وآمنة وذلك بقياس هذه الطاقة باستمرار بواسطة أجهزة معينة للتأكد من مناسبة قوة التيار لاستخدام الأجهزة إضافة إلى التأكد من أمان هذه المصادر ويمكن الاستعانة بالمنظمات الكهربائية للمحافظة على استمرار التيار بشكل منتظم ... كما أنه يجب التحكم بالضوء الاصطناعي عن طريق مفاتيح التعتيم أو أنواع معينة من الإضاءة لأننا نحتاج إلى التعتيم في بعض الأحيان.

- وخلاصة القول حول الطاقة الكهربائية فإنه من دواعي الحرص على المستخدم أن يهتم بالأمور التالية:

1- أن تكون الدوائر الكهربائية المستقبلة قادرة على حمل التيار المتردد بحيث لا تقل شدته عن 10 أمبير بفرق جهد قدرة 220 فولت.

2- يجب توفير دوائر كهربائية تسمح بتشغيل عدة أجهزة في نفس الوقت في الغرفة الواحدة.

3- يجب الحرص على توصيل جميع مآخذ التيار الكهربائي بالأرض.

4- أن تكون الأنابيب التي تمد فيها الأسلاك متسعة الحجم بحيث تسمح بالإضافات أو التعدادات.

3- التحكم بالصوت لمنع صدى الأصوات من الحدوث، ومنع انتقال الأصوات غير المرغوبة بين مناطق التعليم والتعلم المختلفة.

وهناك عدة توصيات بخصوص تصميم غرف التعليم والتعلم لتوفير الكيف الصوتي السمعي منها:

1- استخدام أسطح عاكسة للصوت (صلبة) تكون قريبة من مصدر الصوت.

2- أن تكون الأسطح الممتصة للصوت وراء المستمع (لمواجهة مصدر الصوت) وذلك لتخفيض أثر الصدى.

3- أن تكون أسطح السقف مستوية ومن مواد صلبة عاكسة للصوت.

4- أن تكون جدران الغرفة غير متوازية بحيث تتجمع وتتقارب كلما اقتربنا من مصدر الصوت.

5- في الغرف التي تتسع لحوالي 60 شخصاً يكفي عادة تركيب مواد تمتص الصوت على جوانب السقف أو على الجدار بأبعاد تتراوح من 3-4 أقدام مع ترك المنطقة الوسطية في السقف على حالها.

6- في الأمكنة الأكبر فإنه يلزم تركيب لوحة لتوجيه الصوت والتحكم فيه.

إن عزل الصوت يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى بناء محكم الأقفال إضافة إلى أن أفضل حواجز للصوت بين الأماكن هي الحواجز الكثيفة واللينة.

4- توفير شاشات لعرض الصور المتحركة والثابتة: إن وجود شاشات عرض دائمة ومعلقة في الحائط من النوع الذي يمكن لفه وحمايته من الغبار شيء أساسي ومطلوب في جميع الأماكن التعليمية.

ومن الافتراضات العديدة المتعلقة باختيار هذه الشاشات وتركيبها نذكر ما يلي:

أ - الحجم المناسب لشاشة العرض في غرفة ما يحدده حجم الغرفة وشكلها.

ب- الشاشة المناسبة للغرف المستطيلة الطويلة هي شاشات العرض ذات الأسطح المملوءة بدقائق زجاجية بالغة الصغر. أما الغرف المربعة فتحتاج إلى شاشات عرض ذات سطح خشن غير لامع (مطفي).

جـ- في الظروف العادية يجب أن تعلق شاشة العرض بحيث تكون حافتها السفلى على مستوى عين المشاهد في حالة جلوسه.

د - عند استخدام جهاز عرض الشفافيات ينصح باستخدام شاشات عرض مائلة لمنع تركيز الضوء.

هـ- يمكن تعليق شاشات العرض في أي نقطة للحصول على أفضل النتائج.

و- أفضل أنواع شاشات العرض هي مزدوجة التحدب بأسطح بيضاء أو فضية (180°) ولكن العائق الرئيسي لهذا النوع تكلفتها الباهظة جداً.

5- تهوية وتدفئة مناسبة لتوفير هواء نقي بدرجة مناسبة للإبقاء على جو صحي ينشط عملية التعلم والتعليم. وأن لا يكون صوتها مزعج، وأن يتم تجديد الهواء دون الحاجة لفتح النوافذ.

6- توفير المقاعد والطاولات المريحة: ويمكن تطبيق القواعد التالية فيما يتعلق باختيار المقاعد والجلسة الصحيحة.

أ - أن تكون قابلة للحركة، مريحة، مجهزة بمكان مناسب لكتابة الملاحظات، أن لا يصدر عنها أصوات مزعجة.

ب- أن تكون موحدة الشكل قابلة للطي أو غير قابلة مزودة بذراعين لوضع الذراع عليها، متصلة بسطح علوي للدراسة ووحدات لحفظ الكتب.

7- عرض المواد التعليمية طوال فترة التعلّم: ومن هذه المواد السبورات، تختلف متطلبات غرفة الصف من حيث السبورة تبعاً لمستوى الصف والطلبة والمواد والنشاطات التعليمية. وبينما نجد توصية تدعو إلى التخلص من السبورة كلياً وإحلال السبورة الضوئية (جهاز عرض الشفافيات) محلها [1].

---

(1) سلامة، عبد الحافظ، نفس المصدر، ص 100-101.

الفصل الثالث

3

تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز مصادر التعلم

- مفهوم التنظيم.
- عناصر عملية التنظيم الإداري.
- فوائد التنظيم.
- مبادئ التنظيم.
- خصائص التنظيم الجيد.
- أنواع التنظيم.
  * التنظيم الرسمي.
  * التنظيم غير الرسمي.
- الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ومراحل إعداده.
- طرق التقسيم التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات.
- الخرائط التنظيمية.
- الأدلة التنظيمية.
- إعادة التنظيم والتغيير التنظيمي.
- تنظيم مراكز مصادر التعلم.

الفصل الثالث

مفهوم التنظيم

التنظيم عنصر رئيسي من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والإشراف. والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة أو مركز المعلومات من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً[1].

وكلمة (Organization) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل. وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معينين، هما:

الأول: أن التنظيم اسم معنوي، مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة، أو جهاز حكومي، أو شركة ... الخ.

والثاني: أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وبهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها، وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح. والمعنى الثاني هو المقصد في هذا الفصل من الكتاب.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 330.

هناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم، نذكر منها ما يلي:

- إنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف.
- هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، غرض تحقيق الأهداف [1].

والتنظيم يعني حصر وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسة للمكتبة أو مركز المعلومات مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة. ويتم تقسيم العمل داخل المكتبات ومراكز المعلومات إلى دوائر وأقسام وشعب للأسباب التالية:

أولا: العمل في المكتبة أو مركز المعلومات من أن يؤديه شخص واحد، لذلك يتم تقسيم العمل ليتوزع على عدد من العاملين ليتمكنوا من انجازه.

ثانيا: تقسيم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين في الحصول على مزايا التخصص في العمل.[2]

عناصر عملية التنظيم:

أما العناصر الأساسية لعملية التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات:

أولاً: تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أداؤها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات فهي على النحو التالي:

---

(1) همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 135.

(2) عليان، ربحي. المصدر السابق.

ثانيا: تحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

ثالثاً: تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة أو مركز المعلومات. ويقصد **بالمسؤوليات** الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما والتي إن قصّرت في أدائها تعرضت للمساءلة. أما **السلطة** فتعني الحقّ الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه.

رابعاً: تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية بينها، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية بعضها ببعض كأي كائن عضوي، وبالتالي إلى انسياب الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل.

خامساً: اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة؛ وذلك بناء على مواصفات ومعايير تمّ تحديدها مسبقاً. ومن ثمّ منح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب. ويجب أيضاً تحديد طرق العمل وإجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف، ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية.

سادساً: توفير أدوات تنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم.[1]

فوائد التنظيم:

ويقدم التنظيم للمكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة أهمها:

1- يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعها ومكانه في التنظيم العام.

2- يحدد التنظيم علاقات العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات ومن خلاله يعرف كل موظف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.

---

(1) همشري، عمر. المصدر السابق.

3- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

4- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

5- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

6- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبات ومراكز المعلومات.

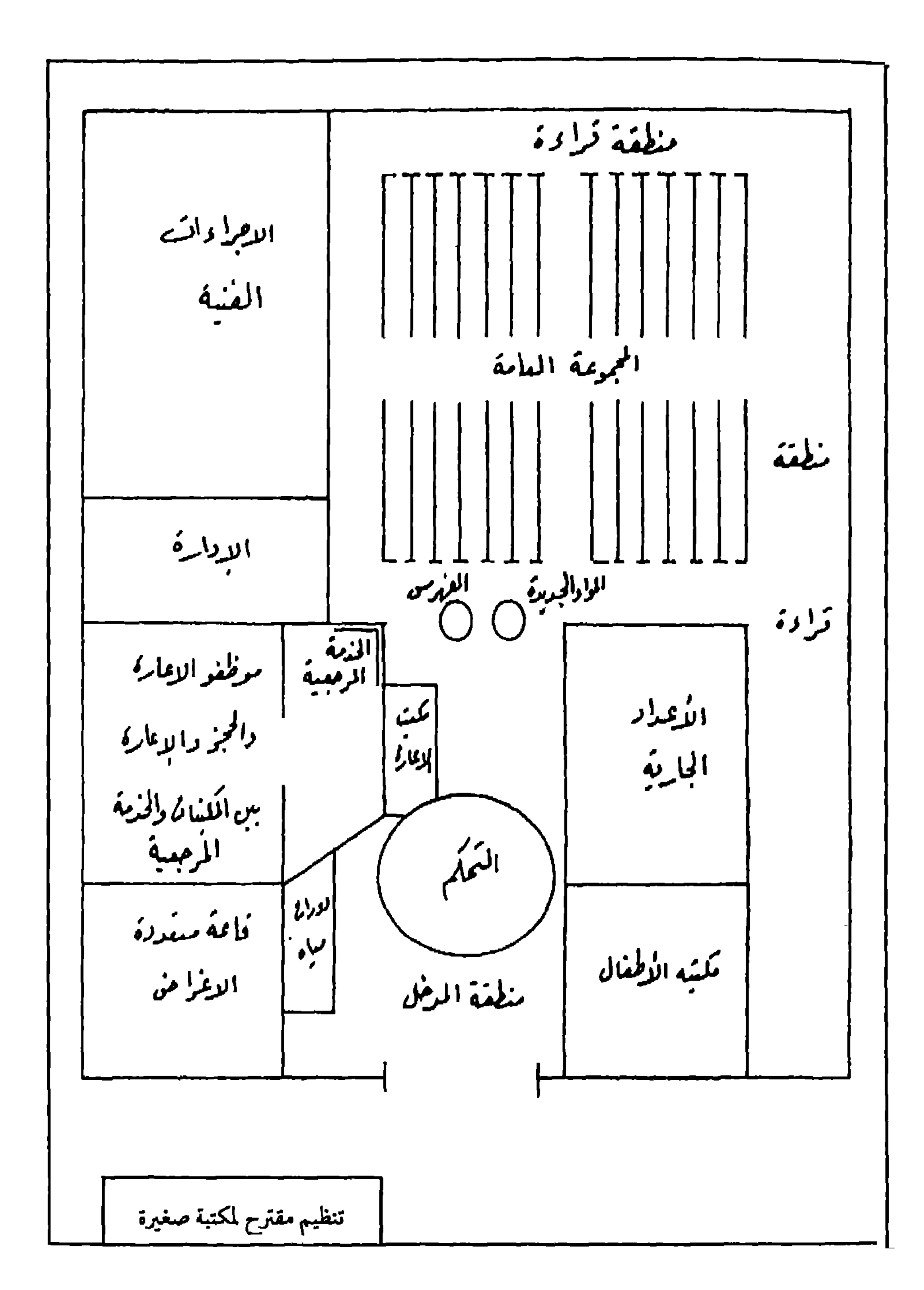
7- يساهم التنظيم في زيادة خبرات ومهارات العاملين.

8- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

9- التنظيم المرن يسهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.

مبادئ التنظيم:

- مبدأ ضرورة التنظيم وأهميته.
- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم ووحدة الهدف وعدم تعارض الأهداف.
- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة ولكل فرد في التنظيم.
- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم.
- مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونته) وعدم جموده.
- مبدأ التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص، بمعنى أن الأقسام والدوائر والشعب من أجل إنجاز الوظائف والأعمال وليس إرضاءاً للأشخاص أو من أجلهم.
- مبدأ المركزية واللامركزية في التنظيم ولكل إيجابياته وسلبياته، وكلما اتجهت المكتبات ومراكز المعلومات نحو اللامركزية في التنظيم كلما استطاعت إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بكفاءة أكبر وسرعة وروتين أقل.



(تنظيم مخطط مقترح لمكتبة صغيرة)

خصائص التنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات[1]:

للتنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات خصائص متنوعة، نذكر منها ما يلي:

1. الإفادة من التخصص:

يساعد التنظيم الإداري الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات على تطبيق مبدأ التخصص في العمل، كالتزويد، أو الفهرسة والتصنيف، أو استرجاع المعلومات، وغيرها. وللإفادة من التخصص، لا بدّ من إنشاء وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، شعبة) مختصة بكلّ عمل، أو أن يقتصر عمل كلّ فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة.

وجدير بالذكر، أن تخصص الفرد في عمل ما في المكتبة أو مركز المعلومات، لا ينفي إطلاقاً إتقانه لأعمال أخرى فيها، وإنما يعني تعمّقه في معرفة تفاصيل عمله، واستيعابه له بدرجة كبيرة، وتملّكه المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

2. التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات:

يعدّ التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة أو مركز المعلومات ضروري؛ وذلك للقضاء على التكرار، والازدواجية، وتصارع الأدوار، والصراع التنظيمي بينها. ويعدّ حسن التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة.

3. الاتصال الفعال:

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق.

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق، ص 138-139.

4. أولوية الأنشطة:

يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية المهمّة التي تساعد على تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، وتلك الأنشطة الثانوية وغير المهمّة في المجال، إذ تعطى أولوية خاصة للأنشطة الأساسية المهمّة، مما يؤدي إلى التقليل من الوقت الضائع والتكلفة.

5. تحقيق الرقابة التلقائية:

يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله لينجزه بالشكل المطلوب.

6. عدم الإسراف:

التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكّن المكتبة أو مركز المعلومات من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.

7. التعاون بين العاملين:

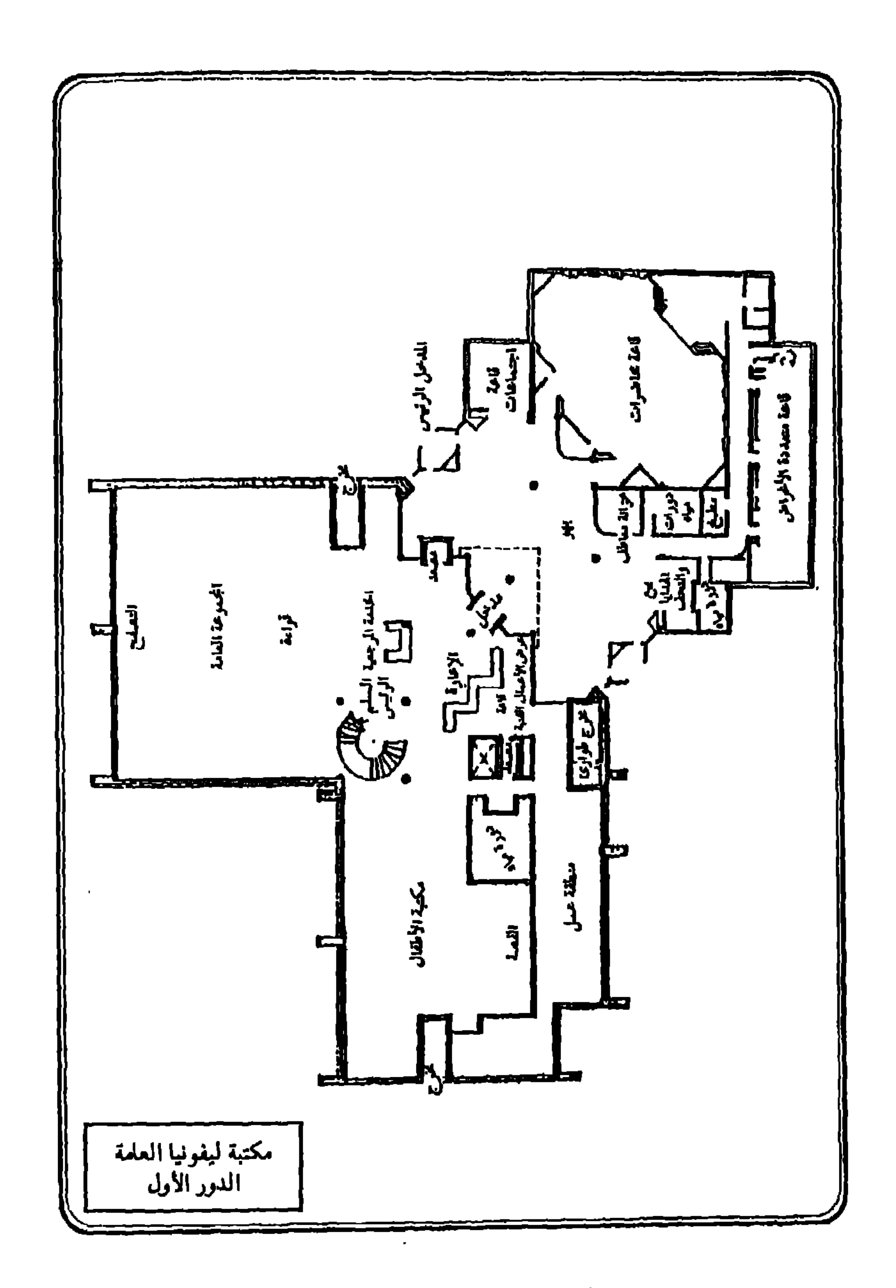
يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكّن الأفراد العاملين في المكتبة أو في مركز المعلومات، كما ذكر سابقاً، من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

8. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات:

التنظيم الإداري الجيد هو الذي يهتم بالظروف والتغيّرات الحاصلة والمتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيّرات.

9. استقرار التنظيم:

بمعنى أنه يجب ألاّ يجري تعديل أساسي في التنظيم إلاّ إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.



(مكتبة ليفونيا العامة: الدور الأول)

أنواع التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك نوعان من التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات، هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.

أولاً. التنظيم الرسمي Formal Organization:

يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتمّ بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات. ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وتعبّر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المكتبة أو مركز المعلومات. إذاً، التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات من أجل بلوغ أهداف محددة.

يأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها ما يلي:[1]

1. التنظيم العمودي أو الرأسي Line-Organization :

تتكوّن المكتبة أو مركز المعلومات حسب التنظيم العمودي من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها بعضاً ارتباطاً رأسياً أو عمودياً. ويتخذ التنظيم شكل الهرم، يجلس في قمّته مدير المكتبة أو مركز المعلومات، ويليه رتبة مساعدو المدير، فمديرو الدوائر، فرؤساء الأقسام، فرؤساء الشعب. ويشار إلى ارتباط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض بخطوط متصلة. وتصدر الأوامر حسب هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل، وواجب المستوى الإداري الأدنى تنفيذها. ويعدّ هذا النمط التنظيمي الأكثر شيوعاً في المكتبات ومركز المعلومات.

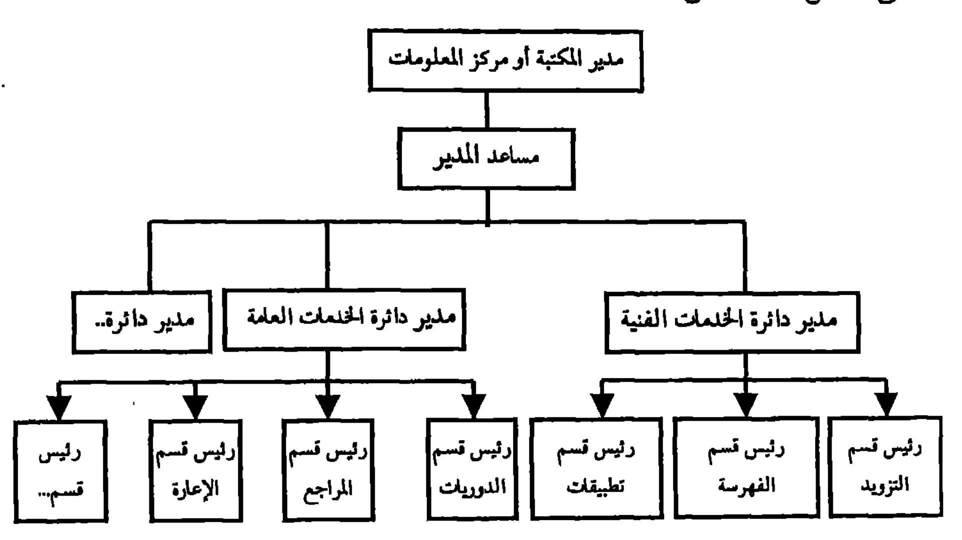
يمتاز هذا الشكل من التنظيم ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسؤولية محددة بصفة قاطعة، ويعرف كل مرؤوس من هو رئيسه ومدى سلطاته ومسؤولياته. ويمتاز

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق، ص 142–143.

أيضاً بسرعة اتخاذ القرارات والبتّ في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم العمودي تركيز جميع السلطات في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات، مما يحمّله أعباء قد ترهق كاهله، وتضيع من وقته لانشغاله في أمور ثانوية أحياناً. كما يتطلب من المدير معرفة وثقافة واسعة تحتم عليه القدرة على فهم مختلف الأمور الإدارية والتعامل معها. ويؤخذ عليه أيضاً إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص.



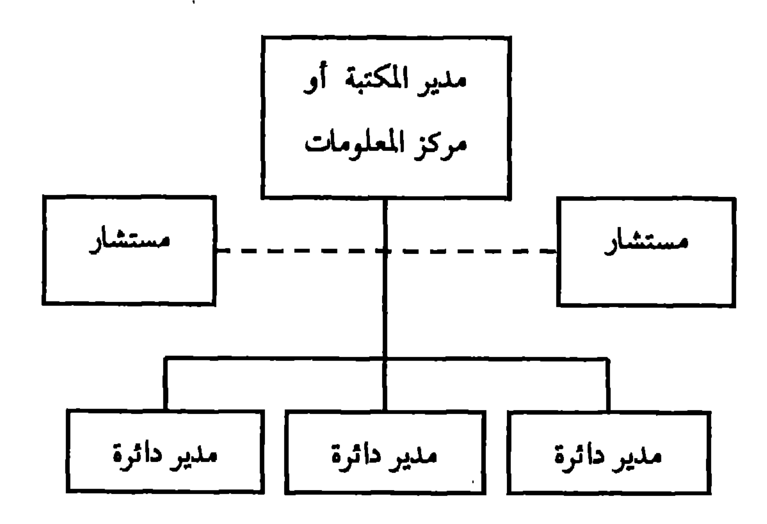
أنموذج التنظيم العمودي أو الرأسي.

2. التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff Organization:

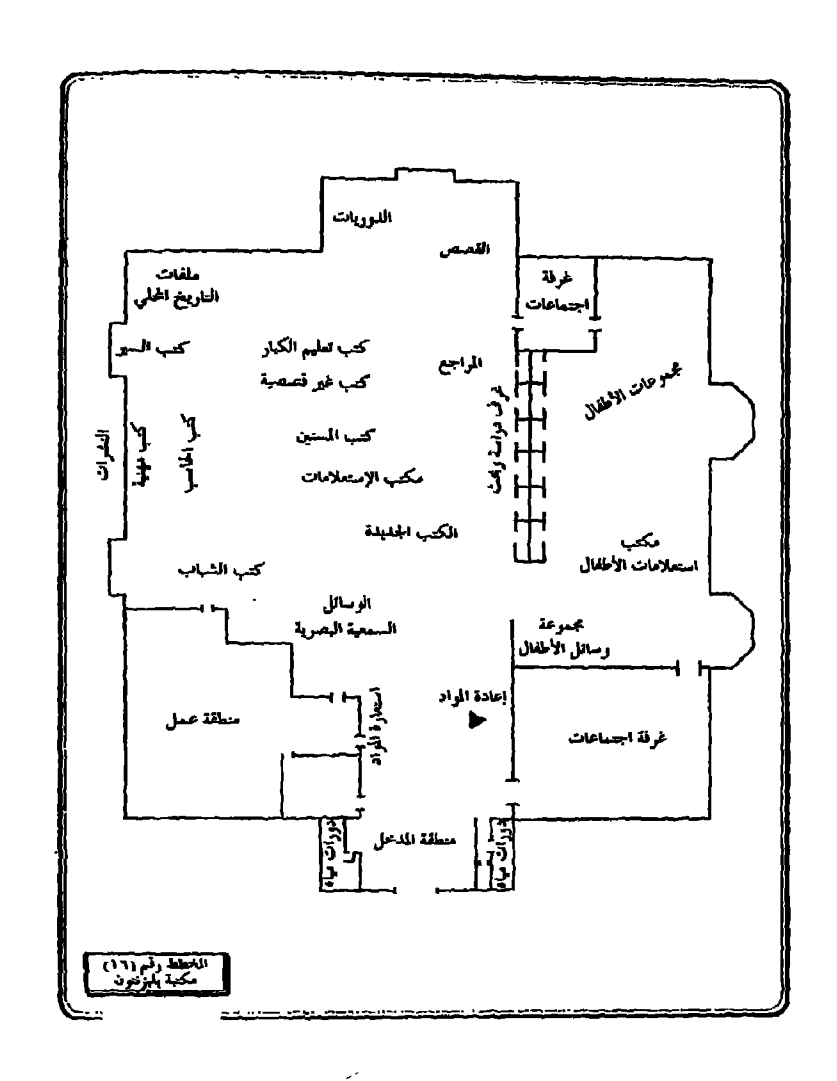
نظراً لمحدودية قدرات المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في بعض القضايا والاختصاصات، فقد اقتضى الأمر في بعض الأحيان الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والخبراء أو تعيينهم. يتصل عمل هؤلاء أساساً في التخطيط، ووضع السياسات ورفعها لمدير المكتبة أو مركز المعلومات لينظر فيها، ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها. والجدير بالذكر، أن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في

الأعمال اليومية ، إذ يترك أمر التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا. كما أن رأيهم غير ملزم للمديرين، وليس لديهم سلطة لاتخاذ القرار، وإنما يقتصر دورهم على تقديم التوصيات والنصح والمشورة.

وبالرغم من مزايا هذا الشكل من التنظيم من حيث توفير الأسس العلمية والموضوعية للقرارات التي يفترض على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات اتخاذها، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل، وتوفيره للعاملين التنفيذيين وقتاً أكثر لإنجاز المهام التي تسهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة، لأن مهمّة المستشارين والخبراء الأساسية هي القيام بالعمل الفكري الخاص بحلّ مشكلات التنظيم والعمل وتقديم توصيات حيالها، مما يخفف من ضغوطات الوقت على المديرين والعاملين التنفيذيين، إلاّ أنه قد يؤدي إلى حساسيات أو حتى حدوث صراع بين المستشارين والعاملين التنفيذيين في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يعكس سلباً على علاقات العمل وكفاءة التنظيم.



أنموذج التنظيم الرأسي الاستشاري



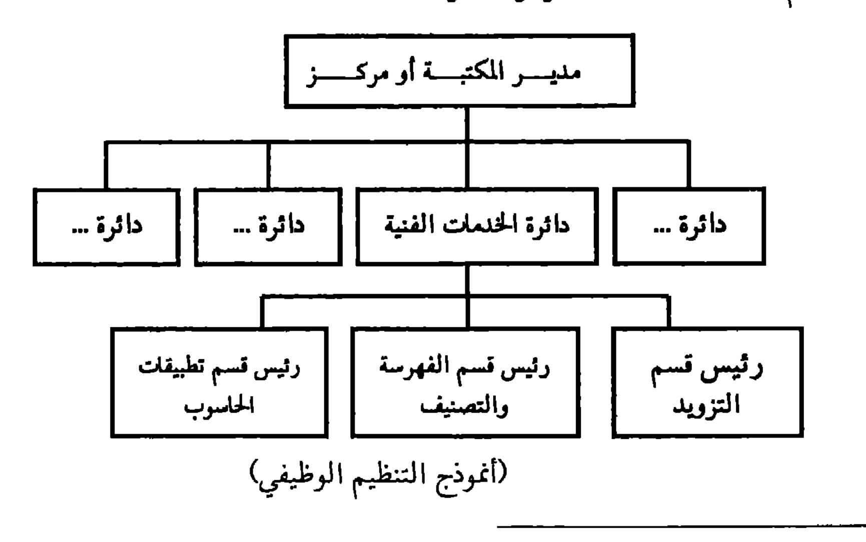
3. **التنظيم الوظيفي** Functional Organization:

يرتكز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة تختص كلّ منها بنشاط وظيفي محدد. فكل الأعمال التي تختص بالإعداد الفني لمصادر المعلومات (تزويد، فهرسة وتصنيف...إلخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات

الفنية، وكلّ الأعمال التي تختص بخدمات القراء (إعارة، مراجع، دوريات... إلخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات العامة أو خدمات المعلومات، وهكذا.

وقد يستفاد في هذا الشكل من التنظيم من المستشارين والخبراء المتوافرين في المكتبة أو مركز المعلومات، فبدلاً من إبقائهم ضمن حدود وظيفتهم الاستشارية، يعطون سلطات تنفيذية، تدخل في اختصاص الدوائر والأقسام والشعب، مما يتيح لهم تطبيق معرفتهم وخبراتهم الاستشارية المتخصصة بشكل مباشر، ويتحمل المستوى الإداري الأدنى المسؤولية الكاملة في أداء المهام والأعمال.

ومن مزايا التنظيم الوظيفي أنه يتيح تقسيم العمل على أساس وظيفي، مما يسهل الإفادة من مزايا التخصص والخبرة، ويساعد على إتقان العمل بشكل أفضل، وأنه يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وأنه يمكّن المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكّنه من معالجة كثير من القضايا الإدارية والفنية. ويؤخذ عليه أن فيه نوعاً من الازدواجية في الإشراف نتيجة لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين، مما قد يؤدي إلى تعارض الأوامر الصادرة إلى المرؤوسين، ووقوعهم في الإرباك والتردد في أولوية التقيد بالأوامر المتعارضة. ويؤخذ عليه أيضاً إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المكتبة أو مركز المعلومات[1].



(أنموذج التنظيم الوظيفي)

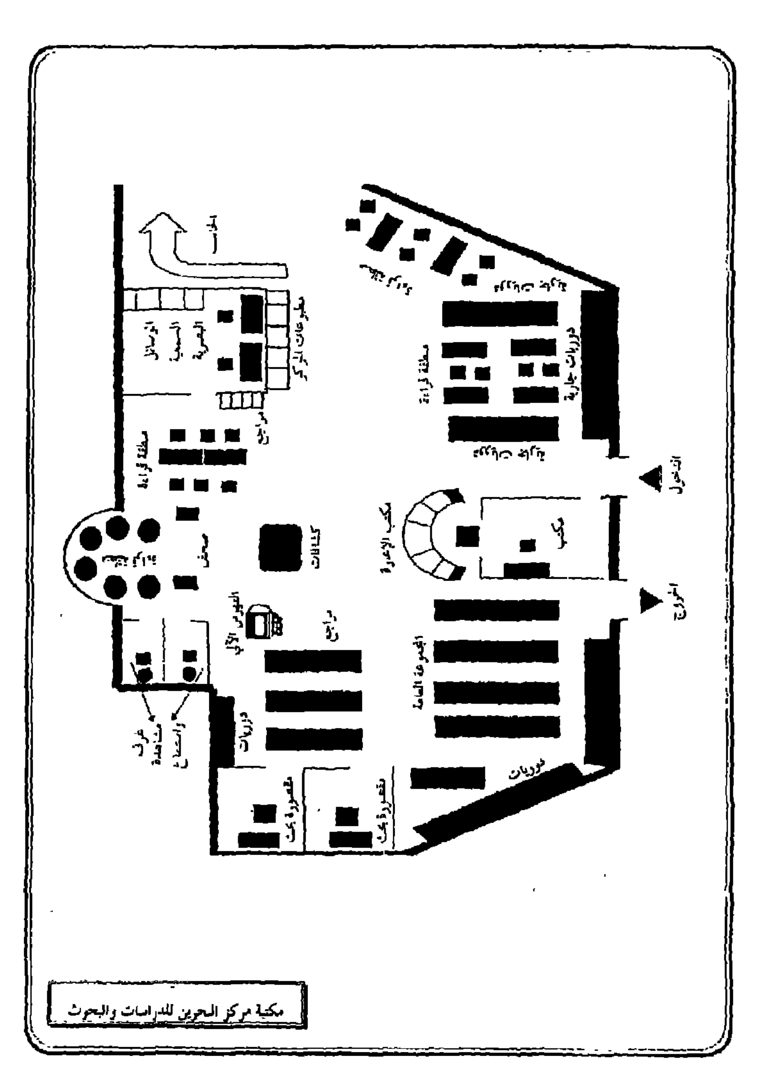
(1) همشري، عمر، نفس المصدر السابق، ص 142–145.

4. التنظيم بواسطة اللجان أو تنظيم الفريق :

يعدّ أسلوب تشكيل اللجان من الأساليب المهمّة التي تستخدمها المكتبات ومراكز المعلومات في تسيير أعمالها. وتعرّف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر و الأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة. فقد تكون هناك لجان تنفيذية تمتلك السلطة التنفيذية في إنجاز المهام الموكولة لها، وقد يكون بعضها الآخر استشارياً، تكون مهمتها استشارية تتعلق بدراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

وقد تقوم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بتشكيل لجان مؤقته لدراسة قضية معينة، أو إجراء معين وتتخذ فيه القرارات المحددة في ضوء السلطة الممنوحة لها. كما تقوم الإدارة أيضاً بتشكيل لجان دائمة مثل لجنة التخطيط، ولجنة اختيار الموظفين، ولجنة مراجعة الفهارس وتحديثها، ولجنة الرقابة الببليوغرافية، ولجنة دراسات المستفيدين، واللجنة المالية، وغيرها من اللجان.

ويستخدم هذا الشكل من التنظيم بكثرة في المكتبات ومراكز المعلومات. ففي المكتبات الجامعية مثلاً هناك لجنة المكتبة على مستوى الجامعة، ولجان المكتبة على مستوى الكليات بالجامعة، تقوم بوضع السياسات وتقديم الاقتراحات والتوصيات. وفي المكتبات العامة على سبيل المثال أيضاً هناك لجان يختار أعضاؤها من البيئة المحلّية، تقوم بدراسة ومناقشة المشكلات والقضايا المتعلقة بدور المكتبة العامة في خدمة المجتمع المحلّي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات حول ذلك.



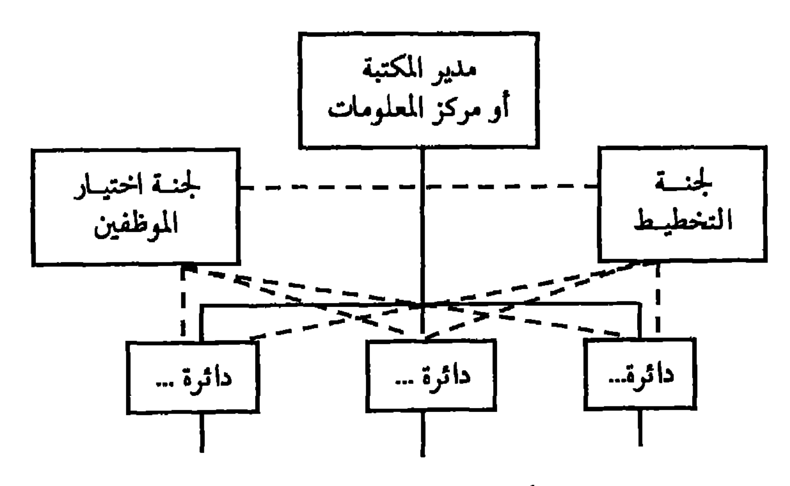
مكتبة مركز البحرين للدراسات والبحوث

ومن مزايا هـذا النمـط التنظيمـي أنـه يخفـف مـن الحواجـز التقليديـة بـين الوحدات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، ويسهل جمع الخبراء والمختصـين، ممـا يساعد على دراسة المشكلات والقضايا المطروحة من وجهات نظر متعددة، ويعكـس عليها بالتالي بشكل إيجابي. كما أنه يشعر أعضاء اللجنة بروح المشاركة، مما يرفع من روحهم المعنوية وولائهم للعمل. ومن مساوئه أنه قد يؤدي إلى بطء في عمليـة اتخاذ

القرارات نتيجة للنقاشات المطوّلة التي تتميز بها أعمال اللجان، وأن القرارات الناتجة عن هذه اللجان عادة ما تكون توفيقية بين أفكار متعارضة، وتتعرض لمساومات قد تطغى في النهاية على الهدف الأساسي وهو خدمة أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. ويؤخذ عليه أيضاً، تشتت المسؤولية في بعض الأحيان وتهرب أعضاء اللجنة من مسؤوليتهم الفردية حيال بعض القرارات أو التوصيات الخاطئة.

ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات تجنّب كثير من مساوئ اللجان عن طريق ما يلي:

- تحديد أهداف اللجنة بشكل واضح.
- اختيار الأعضاء على أساس التخصص والخبرة وبشكل موضوعي.
- اختيار الحجم المناسب للجنة من حيث عدد أعضائها.
- إعداد جدول واضح ودقيق لأعمال الجلسات، وإرساله مقدّماً إلى أعضاء اللجنة للاطلاع عليه.
- تشجيع المناقشات الهادفة، وعدم خروج المناقشات عن الهدف الأصيل.



(أنموذج التنظيم بواسطة اللجان)

قدرتها التنافسية مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى. وقد ساعدها في هذا تطوّر صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامة والحواسيب خاصة.

وتشكّل المكتبات ومراكز المعلومات فيما بينها عدة أشكال من التنظيم الشبكي، من أهمها: الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية، والشبكات الهرمية والشبكات اللاهرمية، والشبكات المحلّية والشبكات بعيدة المدى.

ويفيد التنظيم الشبكي أيضاً في حالة المكتبات ومراكز المعلومات التي تتكّون من مركز رئيسي وعدة فروع تغطي أكثر من موقع جغرافي واحد داخل القطر أو خارجه ، مثل المكتبات الجامعية، والمكتبات العامة، ومراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة التابعة لشركات أو مؤسسات ذات فروع ومشاريع متعددة داخل القطر وخارجه.

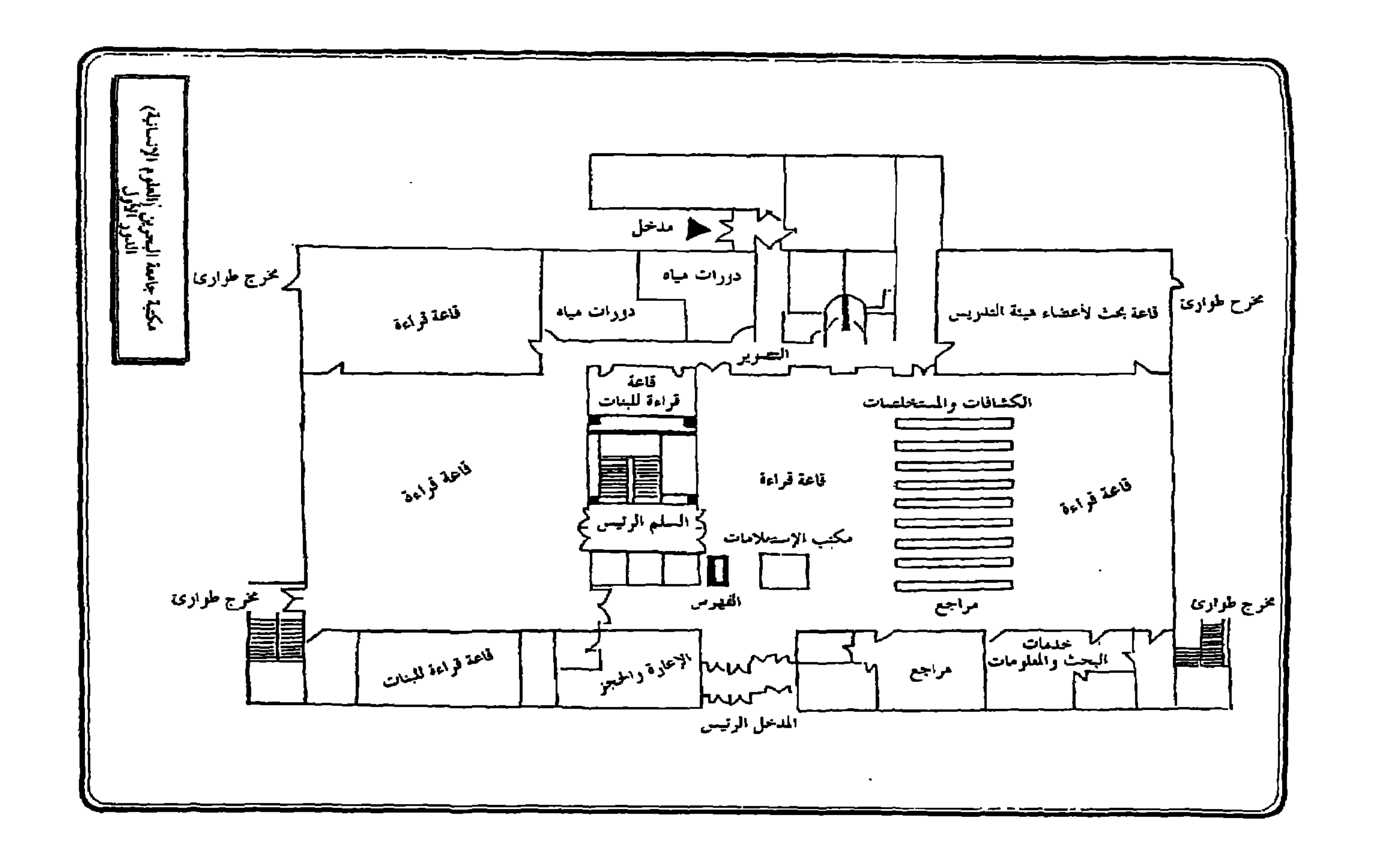
ثانياً - التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

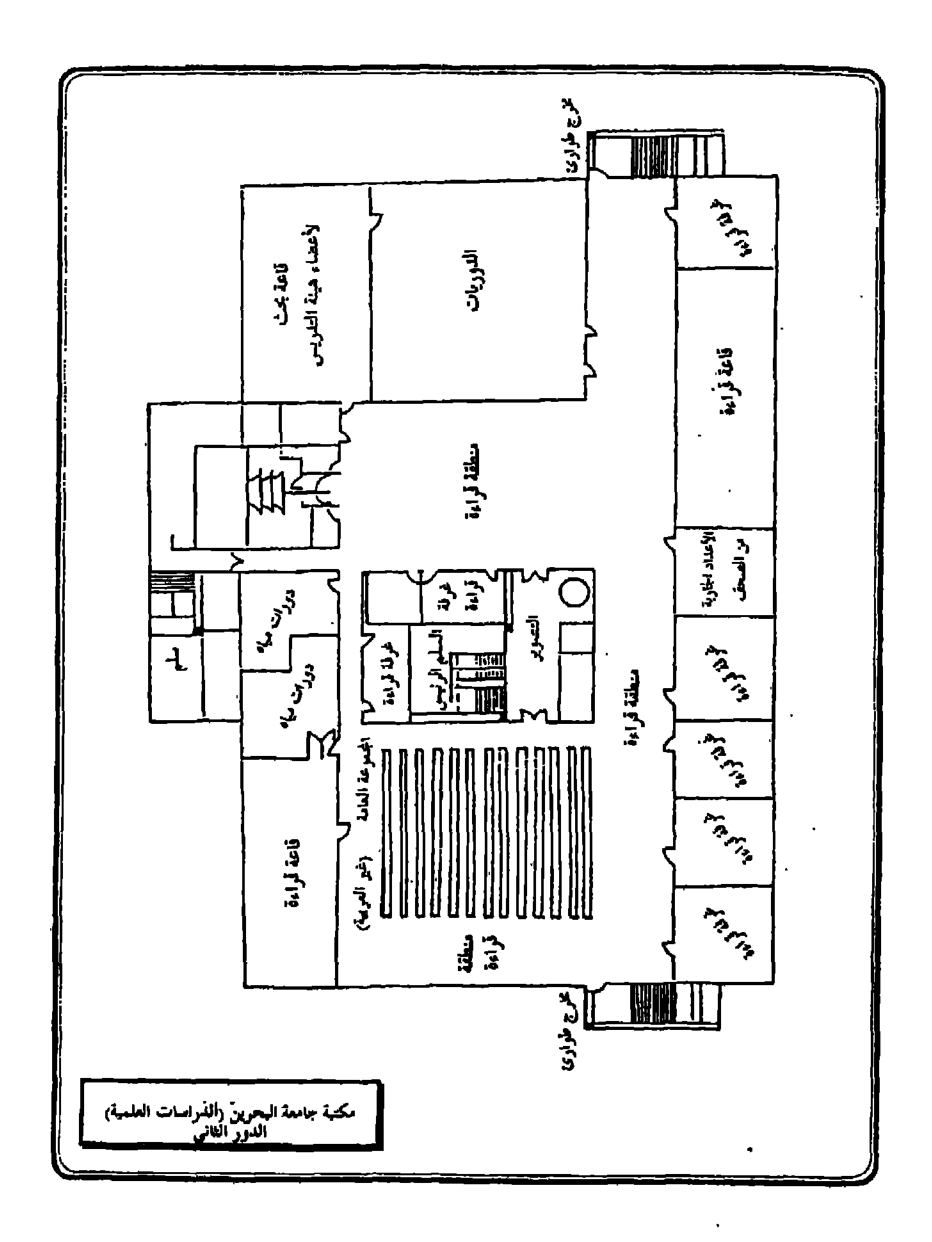
التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات. وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطوّر بشكل عفوي، ويتأثر في تشكليه بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه، وقيمهم، واهتماماتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية. إذاً ، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه.

ويوجد التنظيم غير الرسمي عادة إلى جانب التنظيم الرسمي، ولكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي. ومن أمثلة تنظيم غير الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات فريق كرة القدم، وفريق كرة السلة، وفريق لعبة الشطرنج، وفريق التصوير، ومجموعة قهوة المساء اليومية، وغيرها التي يؤسسها الأفراد العاملون بمحض إرادتهم وبدافع شخصي منهم[1].

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 151.


مخرج طوارئ
قاعة بحث لأعضاء هيئة التدريس
مدخل
دورات مياه
دورات مياه
قاعة قراءة
مخرج طوارئ
التصوير
قاعة قراءة للبنات
الكشافات والمستخلصات
قاعة قراءة
قاعة قراءة
قاعة قراءة
السلم الرئيس
مكتب الإستعلامات
الفهرس
مراجع
مخرج طوارئ
مخرج طوارئ
خدمات البحث والمعلومات
مراجع
الإعارة والحجز
قاعة قراءة للبنات
المدخل الرئيس
مكتبة جامعة البحرين (العلوم الإنسانية)
الدور الأول



ويفيد هذا النوع من التنظيم في تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين، ويزيد من روح التعاون بينهم، ويقلل بدرجة واضحة من الصراع بينهم، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم له، وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات .

الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات Organizational Structure:

يعرّف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والعشب) للمكتبة أو مركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية .

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في الأدب المنشور أحياناً ب" البنيان التنظيمي". باعتبار أنه يشبه إلى حدّ كبير البنيان العادي ، له تصميم مناسب، و أساسات ودعائم يرتكز عليها، وتقسيمات داخلية واضحة، وطرقات تقود إلى هذه التقسيمات وتربطها جميعاً بشكل انسيابي... إلخ. والجدير بالذكر، أنه بدون العنصر الإنساني سيظل هذا البنيان خاوياً لا حياة فيه، ولا يمكن أن يحقق الأهداف التي أقيم من أجلها.

ولا بدّ أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة أو مركز المعلومات من البقاء والاستمرار والنموّ والمنافسة .

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات [1].

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات. لذا، تقوم كلّ مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، من أبرزها ما يلي:

1. **حجم المكتبة أو مركز المعلومات:** وهو أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات. ففي المكتبات الجامعية كبيرة الحجم وذات النشاطات التخصصية الواسعة والمتنوعة على سبيل المثال يكون الهيكل التنظيمي أكثر

---

(1) همشري، عمر، مصدر سابق، ص 153-155.

تفصيلاً، وتبرز فيه الدوائر والأقسام والشعب بشكل واضح. وفي المكتبات العامة ومراكز المعلومات متوسطة الحجم مثلاً يكون الهيكل التنظيمي أقلّ تحديداً وتفصيلاً، وقد تختفي الدوائر، وتبرز فقط الأقسام والشعب. أما في المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية مثلاً حيث تكون النشاطات ضيقة ومحدودة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة، تختفي الدوائر والأقسام والشعب، وغالباً لا يتوافر لهذا النوع من المكتبات هيكل تنظيمي خاص بها.

2. **عمر المكتبة أو مركز المعلومات:** قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة أو مركز المعلومات بسيطاً في مكوّناته وتفصيلاته، وكلّما ازدادت أنشطتها وكبر حجمها مع مرور الزمن وما يحمله من تغيّرات وتطوّرات، يصبح لزاماً أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة على شكل دوائر أو أقسام أو شعب، وبالتالي يصبح أكثر اتساعاً وتفصيلاً وتعقيداً من ذي قبل.

3. **درجة التخصص:** يتأثر الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات كثيراً بدرجة التخصص المطلوبة. فكلّما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلّما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس. فعلى سبيل المثال، هل يكتفى بنشاط التزويد كنشاط أساسي (قسم التزويد)، أم يفترض أن يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة المتخصصة ضمن هذا النشاط مثل دراسة مجتمع المستفيدين، واختيار مصادر المعلومات وشرائها، والإهداء والتبادل، وصيانة مصادر المعلومات، وغيرها.

4. **طبيعة عمل المكتبة أو مركز المعلومات:** يؤثر مكان عمل المكتبة أو مركز المعلومات على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمكتبة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة.

5. **العنصر البشري:** يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه الذي تحتاجه المكتبة أو مركز المعلومات على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلّما زاد عدد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وزادت الحاجة إلى التعمّق في تخصصاتهم

وخبراتهم، كلّما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وتفصيلاً ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة، والعكس صحيح.

6. **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهمّاً في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، لأنها تحدد طبيعة العمل، ووسائل تنظيميه، ونوع الوظائف أو المهام التي يجب القيام بها، وعلاقات العمل بين هذه الوظائف أو المهام. وكلّما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلّما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

7. **بيئة المكتبة أو مركز المعلومات:** من المعلوم أنه كلّما كانت البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات أكثر استقراراً وتجانساً كلّما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما والعكس صحيح. إذاً، فللتغيّرات البيئية المتلاحقة أثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبات ومراكز المعلومات:

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بمراحل مختلفة، من أهمها ما يلي:

1- تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمكتبة أو مركز المعلومات التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.

3- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية، وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، أقسام، شعب) بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة.

4- تحديد اختصاص كلّ وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكلّ وظيفة متاحة في كلّ وحدة يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها

في الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة على أفضل وجه، وإعطائهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك.

5- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بغرض تحقيق التنسيق والتعاون بين هذه الوحدات، ومنع التداخل والازدواجية في أعمالها والصراع التنظيمي بينها.

6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كلّ وحدة من الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات.

7- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات[1] :

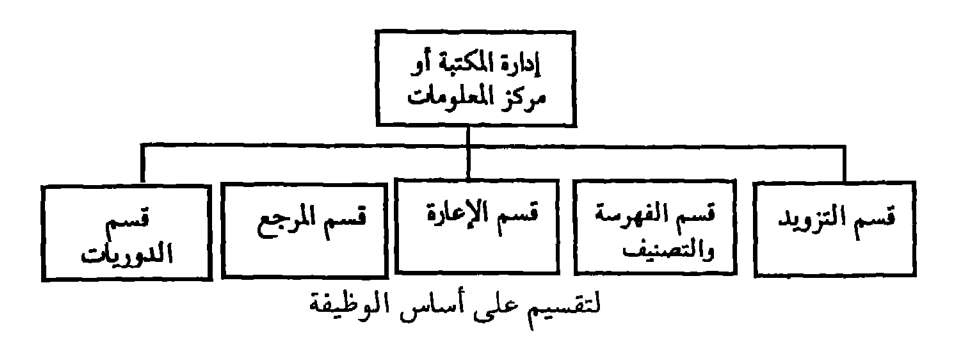
يقصد بالتقسيم التنظيمي تقسيم أوجه نشاط المكتبة أو مركز المعلومات وأعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، وأقسام، وشعب). وهناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات والأقسام والشعب، من أهمها ما يلي:

أولاً. التقسيم على أساس الوظيفة:

يعدّ التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات، ويتمّ بناء عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب، يتولّى كلّ منها وظيفة أو وظائف رئيسة. مثال: قسم التزويد، ويتولى القيام بالوظائف.....؛ وقسم الفهرسة والتصنيف، ويتولى القيام بالوظائف.....؛ وقسم الإعارة ويتولى القيام بالوظائف....إلخ. ويمكن تقسيم كلّ وظيفة رئيسة إلى وظائف فرعية حسب حجم أعمال وأنشطة كلّ من الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات.

---

(1) أنظر: عمر الهمشري وربحي عليان- المرجع ف علم المكتبات والمعلومات، 1997.



لتقسيم على أساس الوظيفة

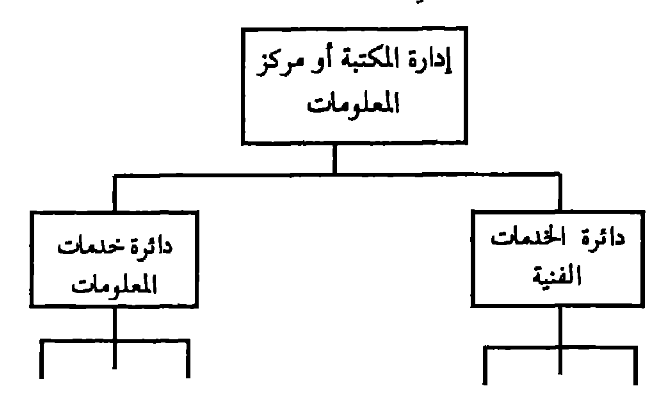
ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة هو تأكيده على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة أو مركز المعلومات، وتجميعه للمتخصصين في كل دائرة أو قسم مما يساعد على حسن التعامل مع مشكلات العمل ورفع كفاءة الأداء وجودته. وأنه أيضاً يسهل من عملية الإشراف على الدوائر والأقسام لترابط العمليات والأنشطة في كلّ منها، ويزيد من وعي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بحاجات الدوائر والأقسام المختلفة وبدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة. يضاف إلى ذلك، أن هذا التقسيم يمنع الازدواجية والتداخل في عمل الدوائر والأقسام المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات، ويقلّل بذلك من درجة الصراع التنظيمي بينها. ويؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة، وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحياناً.

ثانياً. التقسيم على أساس الخدمة المقدمة:

لقد تطوّرت الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات إلى المستفيدين وتعددت وتنوعت في الآونة الأخيرة وبشكل ملحوظ. وإذا ما اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم، فإنه يتمّ تنظيم دوائر وأقسام خاصة بكلّ خدمة من الخدمات التي تقدمها المكتبة أو مركز المعلومات. مثال ذلك تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى دائرتين رئيستين هما دائرة الخدمات الفنية، ودائرة خدمات المعلومات (خدمات القرّاء)، ومن ثم تقسيم كلّ منها إلى أقسام خدماتية فرعية.

يناسب هذا التقسيم المكتبات ومراكز المعلومات الضخمة الحجم والتي لا يمكن أن يقتصر فيها التقسيم الإداري على الوظائف الرئيسة، ويساعد على إبراز

نوع الخدمات المقدمة والتي تعدّ مقياسا مهمّاً للمكتبة العصرية أو مركـز المعلومـات العصري. ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام الخدماتية لتعددها، وصعوبة إيجاد الكفاءات البشرية الخاصة بها في بعض الأحيان.



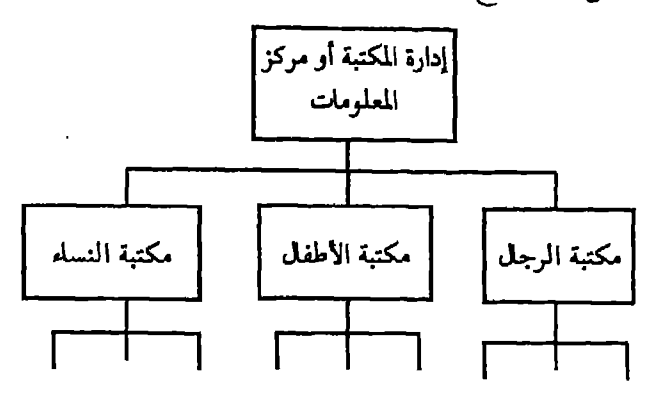
(التقسيم على أساس الخدمة)

ثالثاً : التقسيم على أساس فئات المستفيدين:

يعدّ المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة أو مركز المعلومات، لذا اعتبر أساساً مهمّاً للتقسيم التنظيمي. وبناء على هذا الأساس يتمّ تقسـيم دوائـر وأقسـام المكتبة حسب فئات المستفيدين منها ، كأن يكون هنــاك قسـم للذكـور، وقسـم آخـر للإناث. ويمكن تقسيمها أيضاً إلى مكتبة الأطفال، ومكتبة الشباب، ومكتبــة الكبـار، ومكتبة المعاقين، وهكذا. ففي المكتبات الجامعية مثــلاً يمكــن أن يكـون هنـاك مكتبـة خاصة بطلبـــة مرحلـة مـا قبـل التخـرج (البكـالوريوس)، ومكتبـة خاصـة بطلبـة الدراسات العليا.

ويمتاز هذا التقسيم بأنه يتيح للمكتبات ومراكز المعلومات العنايــة الفائقـة بالمستفيدين منها والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة، مما يزيد من رضاهم، ويعكس بالتالي بالإيجاب عليها. ويؤخذ عليه أن بعـض فئـات المسـتفيدين كالأطفـال أو كبـار السن مثلاً قد لا تقبل على المكتبة أو مركز المعلومات كما هو مطلوب في وقت مـن الأوقات لظروف مختلفة كالحرّ أو البرد الشديدين، مما يـؤدي إلى تعطـل العمـل ولـو

بشكل جزئي في الوحدات التنظيمية الخاصة بهم. كما أنه وفي ظلّ الظروف المالية الصعبة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات، فقد يتمّ إلغاء بعض الوحدات التنظيمية الخاصة بفئات معينة من المستفيدين، كأن تقوم المكتبة العامة مثلاً بإلغاء مكتبة الطفل ودمجها مع المكتبة الرئيسة.



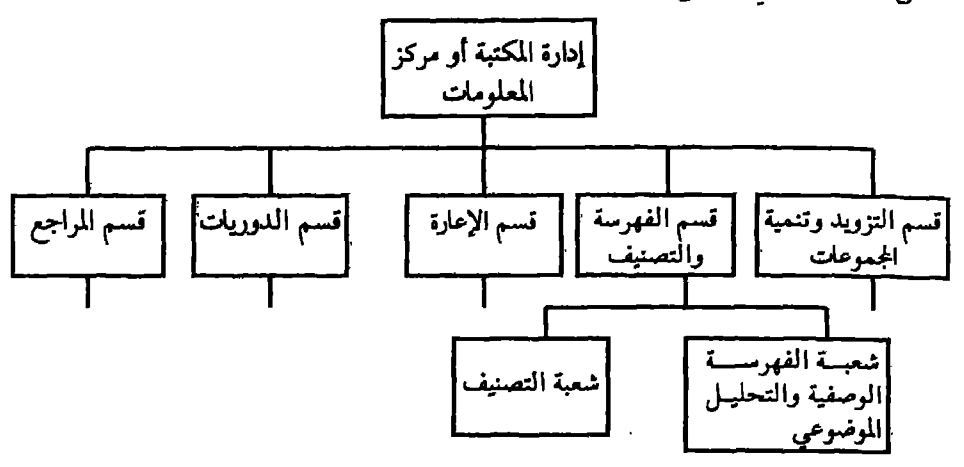
(التقسيم على أساس فئات المستفيدين)

رابعاً : التقسيم على أساس المراحل والعمليات:

يتمّ بناء تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات تبعاً لتسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته. مثال ذلك تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى قسم تنمية مصادر المعلومات (ويشمل شعبة الاختيار، وشعبة الطلب والشراء والتسجيل، وشعبة الإهداء والتبادل، وشعبة التجليد والصيانة، وشعبة التقييم والاستبعاد)، وقسم الفهرسة والتصنيف (ويشمل شعبة الفهرسة الوصفية والتحليل الموضوعي، وشعبة التصنيف)، وقسم الإعارة، وهكذا.

ويعدّ هذا التقسيم منطقياً لأنه يعتمد على وصف تسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته خطوة بخطوة، وبالتالي تكون الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات انعكاساً حقيقياً لهذه المراحل والعمليات. كما يستفيد من خصائص التخصص في العمل، وتجميع المتخصصين في عمليات معينة في وحدة معينة. ويؤخذ عليه إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في

المراحل والعمليات، وعدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في نوع معين من العمليات في بعض الأحيان.



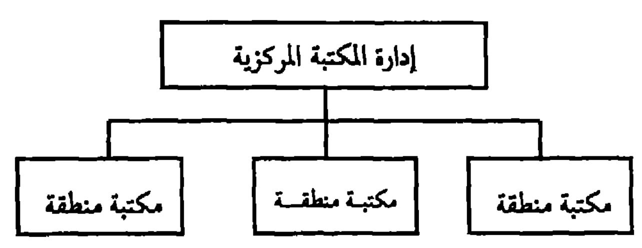
(التقسيم على أساس المراحل والعمليات)

خامساً: التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:

يتمّ بموجب التقسيم الجغرافي تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات حسب المناطق الجغرافية التي تغطيها أو تعمل فيها. ففي حال اتساع نشاطات المكتبة وأعمالها وخدماتها كما هو الحال في المكتبات العامة مثلاً التي لها فروع في مناطق جغرافية مختلفة من القطر، يمكن تقسيم المكتبة إلى عدة إدارات يغطي كلّ منها منطقة جغرافية معينة.

ومن مزايا هذا التقسيم أنه يساعد إدارة مكتبة منطقة ما على التعرّف بدقة على الظروف المحلية الخاصة بالمنطقة وحاجات المستفيدين فيها، ويساعد على السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون انتظار موافقة المكتبة الرئيسة، ويوفر للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. ويساعد أيضاً على سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة، وعلى تنمية القدرات الذاتية للمديرين في المناطق المختلفة ومهاراتهم لأنهم يعملون بشكل مستقلّ نسبياً عن المكتبة الرئيسة. ويؤخذ على التقسيم الجغرافي صعوبة التنسيق والاتصال بين المركز

والمناطق البعيلة والنائية، واحتمال اتباع إدارة مكتبة المنطقة الجغرافية سياسات لا تتماشى مع سياسة المكتبة المركزية.



التقسيم على أساس المناطق الجغرافية.

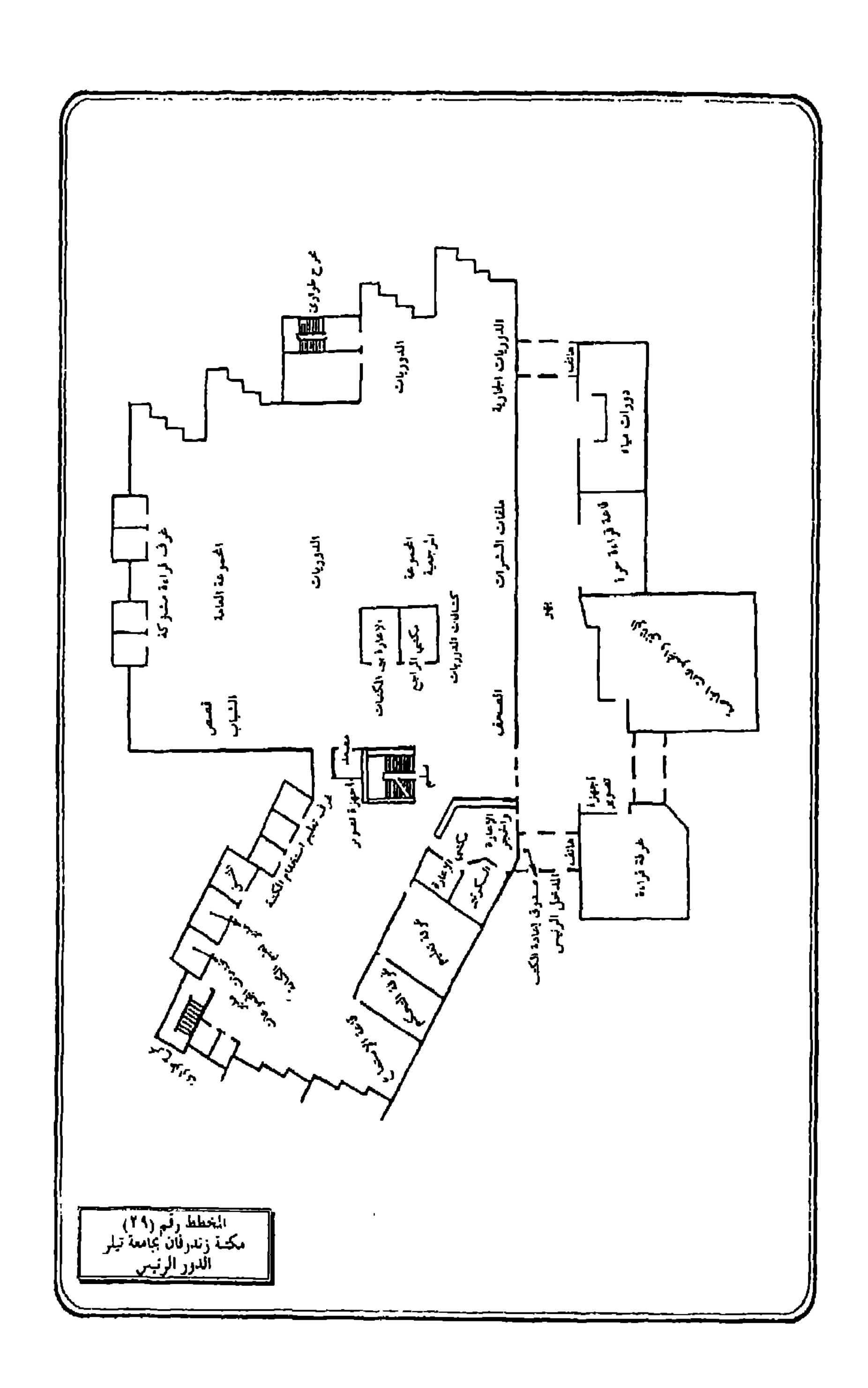
سادساً : التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوافرة[1]:

تستخدم كثير من المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر الشكل الذي تظهر فيه مصادر المعلومات المتوافرة بها كأساس للتقسيم التنظيمي، والذي يتمّ بموجبه تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى قسم للكتب، وقسم للدوريات، وقسم للمراجع، وقسم للوثائق والمخطوطات، وقسم للرسائل الجامعية، وقسم للمصادر السمعية والبصرية، وقسم لمصادر المعلومات المحوسبة، وهكذا.

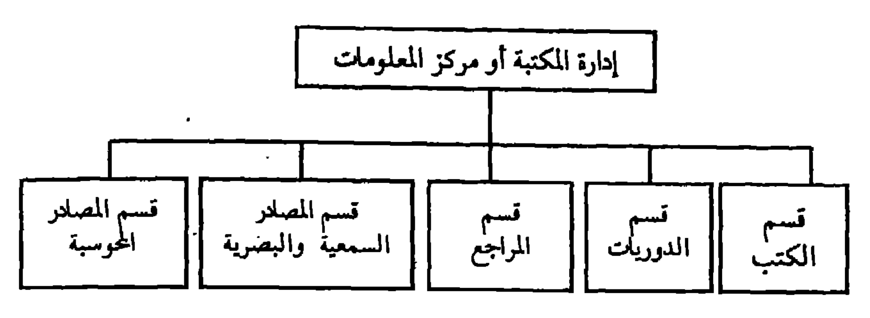
ومن مميزات هذا التقسيم أنه يتمّ توزيع ميزانية المكتبة ومركز المعلومات بشكل متوازن بين الأقسام المختلفة ، مما يساعد على تكوين مجموعة متوازنة من مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وبالتالي خدمة المستفيدين الذين يبحثون عن شكل معين من مصادر المعلومات بشكل أفضل. ويؤخذ عليه تكرار نفس الاجراءات والعمليات في الأقسام المختلفة والتي كان يقام بها بشكل مركزي سابقاً. فعلى سبيل المثال، يقوم قسم الكتب باختيار الكتب وطلبها وشرائها، وفهرستها وتصنيفها، وخزنها، وإعارتها، وتقديم الخدمات الخاصة بها. وتقوم باقي الأقسام بنفس الإجراءات والعمليات فيما يتعلق بمصادر المعلومات الخاصة بها. ويؤخذ عليه أيضاً تكرار نفس الأجهزة والأدوات في الأقسام المختلفة، وأيضاً صعوبة الحصول على الكوادر البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

---

(1) نفس المصدر السابق.



المخطط رقم (٢٩)
مكتبة زندرفان بجامعة تيلر
الدور الرئيسي

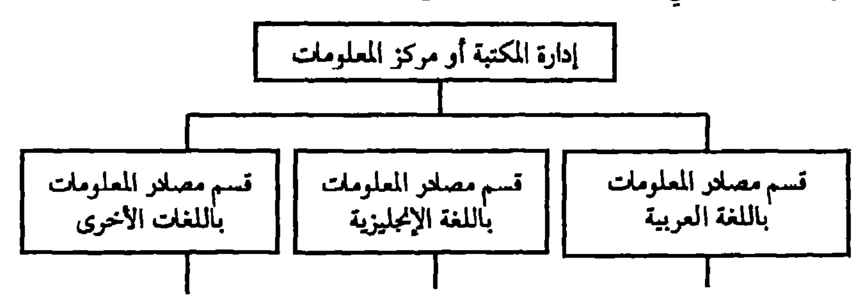


(التقسيم حسب أشكال مصادر المعلومات المتوافرة)

سابعاً : التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوافرة:

يمكن تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات حسب لغات مصادر المعلومات المتوافرة فيها إلى قسمين، قسم خاص بمصادر المعلومات باللغة العربية، وقسم آخر خاص بمصادر المعلومات باللغات الأجنبية.

يفيد هذا التقسيم المكتبات ومركز المعلومات التي تتوافر فيها مصادر معلومات بأكثر من لغة واحدة، ويساعد الباحثين الذين يبحثون عن مصادر معلومات بلغة معينة لأنها تكون مجمّعة في مكان واحد. ويؤخذ عليه صعوبة توفير الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات أكثر من لغة واحدة غير اللغة العربية.



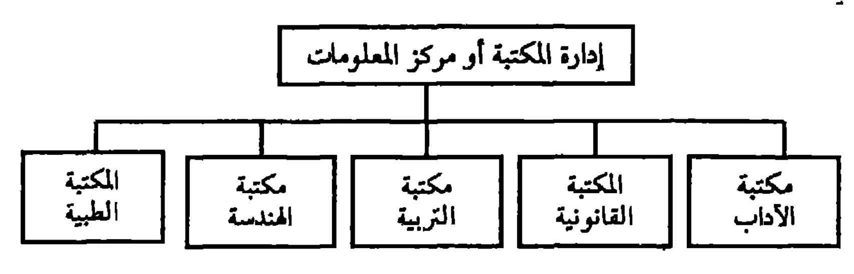
التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوافرة

ثامناً : التقسيم على أساس الموضوع:

تستخدم المكتبات العامة والمكتبات الأكاديمية الكبيرة طريقة التقسيم على أساس الموضوع بكثرة. وبناء على هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة حسب

موضوعات مصادر المعلومات المتوافرة بها ، كأن يكـون هنـاك مكتبـة طبيـة، ومكتبـة قانونية، ومكتبة تربوية، ومكتبة علمية، ومكتبة هندسية، ومكتبة زراعية... إلخ. فالمكتبة الجامعية مثلاً يمكن أن يتفرع عنها مكتبة طبية خاصـة بكليـة الطـب، ومكتبـة أدبيـة خاصة بكلية الآداب، ومكتبة زراعية خاصة بكلية الزراعة، وهكذا.

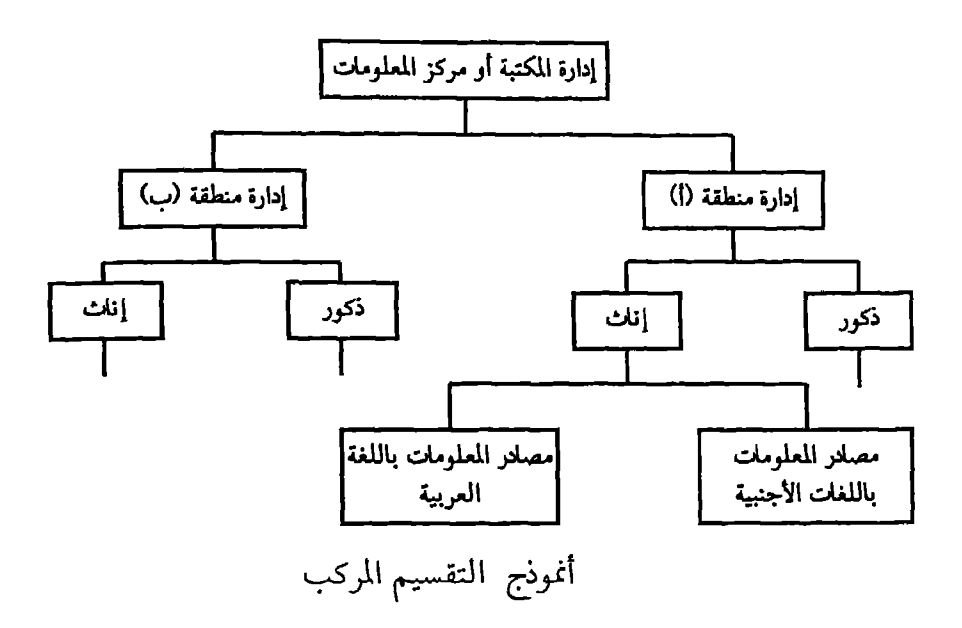
ويفيد هذا التقسيم في تجميع كافة مصادر المعلومات التي تعالج موضوعاً معينـاً في مكان واحد، يكون أكثر ملاءمة للباحثين المتخصصين. ويساعد علـى تكويـن فئـة الاختصاصيين الموضوعيين من العاملين، والذين يمتلكون المعرفة والمهارة المتخصصـة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة المختلفة. ويؤخذ عليـه صعوبـة خدمـة البـاحثين الذين يتعاملون مع الموضوعات المتداخلة مما يضطرهم إلى زيـارة أكـثر مـن دائـرة أو قسم ليجدوا مصادر المعلومات المطلوبة، وصعوبة توفير الكوادر البشرية المتخصصة أحياناً.



(التقسيم على أساس الموضوع)

تاسعاً : التقسيم المركب:

ليس إلزامياً أن تتبع المكتبات ومراكز المعلومات طريقة واحـدة في عمليـة التقسيم التنظيمي، بل يمكنـها اللجـوء إلى أكـثر مـن طريقـة واحـدة، وذلـك وفقـاً لظروف كلّ منها. فقد يتمّ التقسيم على سبيل المثال في المستوى الإداري الأول على أساس المناطق الجغرافية، ومن ثمّ على أساس فئات المستفيدين في المسـتوى الإداري الثاني، ومن ثمّ على أساس اللغة أو الوظيفة أو أي أساس آخر في المستوى الإداري الثالث.



أنموذج التقسيم المركب

الخرائط التنظيمية :Organization Charts

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية (صورة أو مخطّط) بيانية تصوّر الشكل التنظيمي للمكتبة/ مركز المعلومات، أو وحدة تنظيمية فيها. فهي تبين الوحدات التنظيمية (الإدارات والأقسام والشعب)، والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة أو مركز المعلومات.

مما سبق نستطيع أن نتبين أن للخريطة التنظيمية عدة أغراض (فوائد) في المكتبات ومراكز المعلومات، من أهمها:

1- تحديد إطار المكتبة أو مركز المعلومات، والوحدات التنظيمية فيهما، والوظائف التي تتكوّن منها هذه الوحدات.

2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.

3- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.

4- توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.

5- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

6- توضيح عدد المستويات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات.

7- المساعدة في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها.

8- إعطاء جهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، والمكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى، والزائرين صورة مصغّرة عن الشكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، مما يساعدهم على سرعة فهم أعمالها ونشاطاتها. ولهذا الغرض الإعلامي نجد أن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات تضع خريطتها التنظيمية في مداخل مبانيها.

أنواع الخرائط التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات:

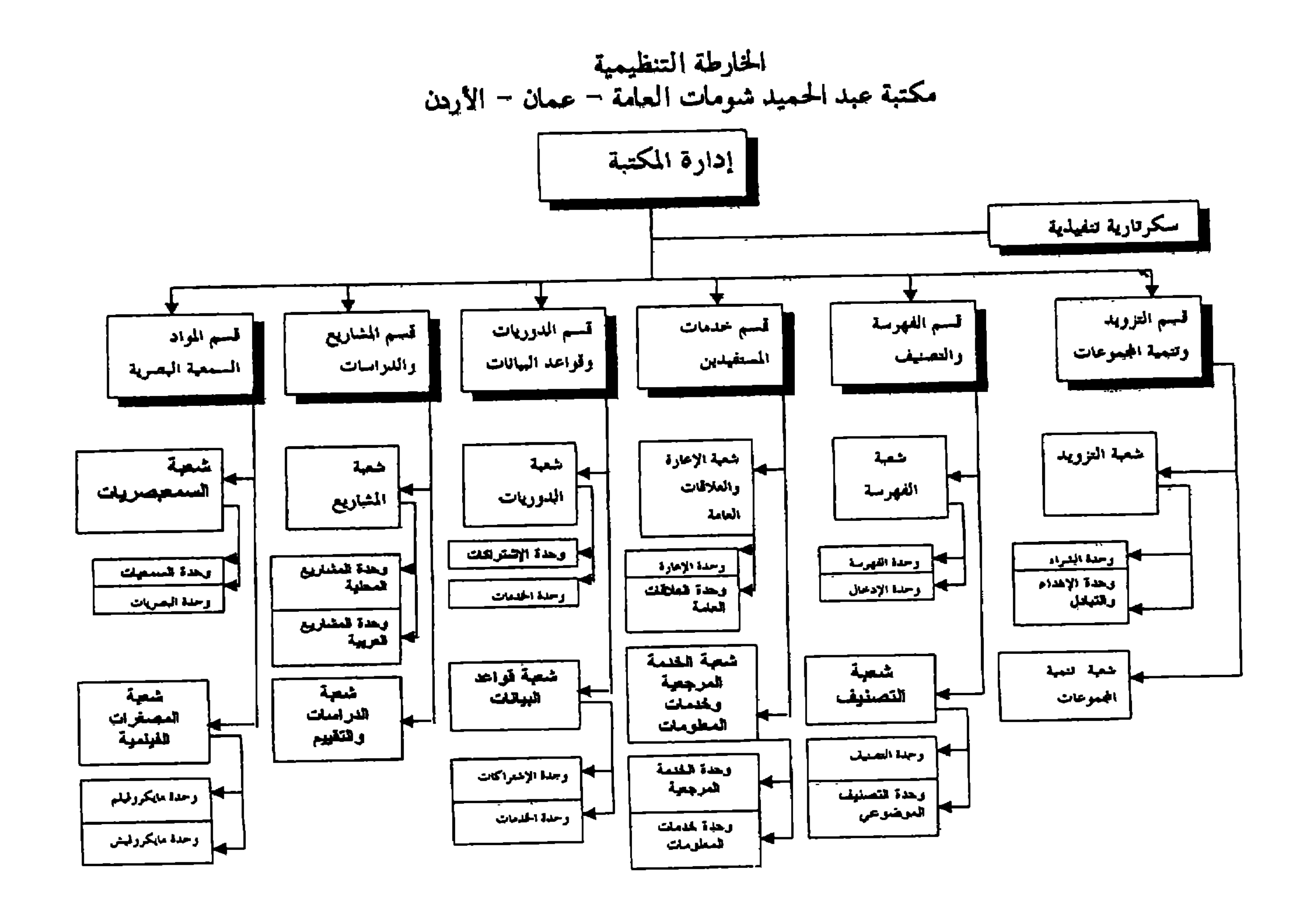
1- **الخريطة الرئيسة:** وهي الخريطة التي تصوّر الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة أو مركز المعلومات، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

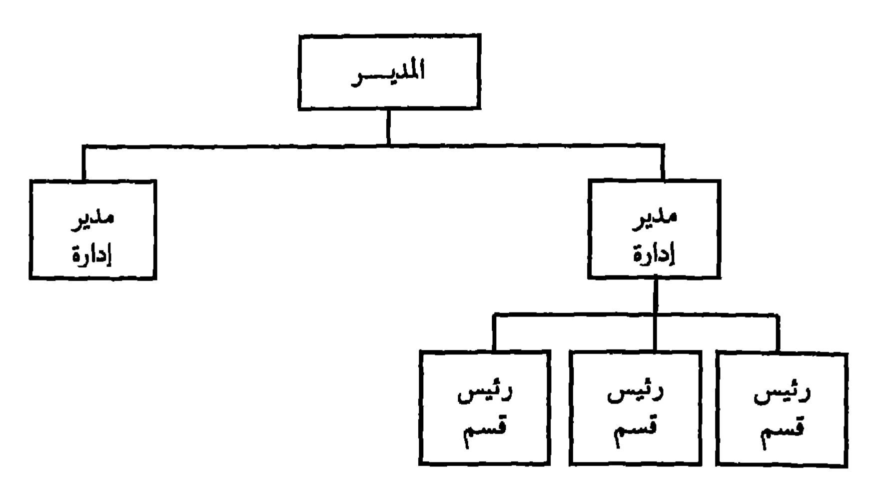
2- **الخريطة المساعدة أو التكميلية،** وهي تلك الخريطة التي تصوّر الشكل التنظيمي الخاص بإحدى دوائر أو أحد أقسام المكتبة أو مركز المعلومات.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات[1] **:**

1. **الخرائط الرأسية** Vertical Charts **أو التقليدية،** وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المكتبات ومراكز المعلومات لبساطتها وسهولة إعدادها. ويوضح هذا الشكل من الخرائط خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل كما هو موضح في الشكل التالي.

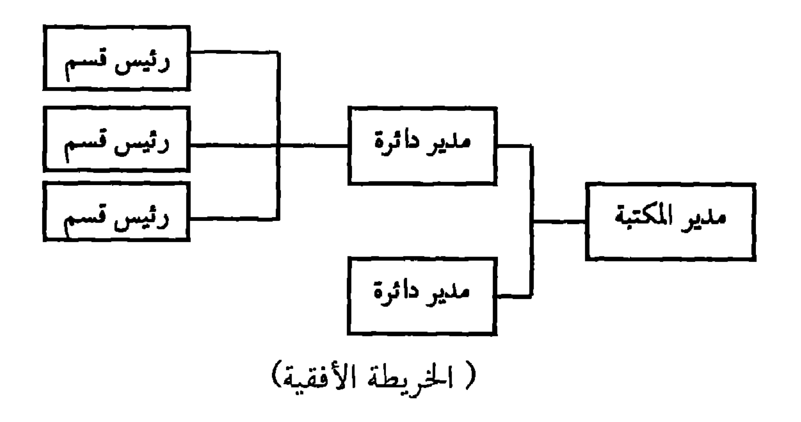
(1) نفس المصدر السابق، ص 167.


الخارطة التنظيمية
مكتبة عبد الحميد شومان العامة - عمان - الأردن
إدارة المكتبة
سكرتارية تنفيذية
قسم التزويد وتنمية المجموعات
شعبة التزويد
وحدة الشراء
وحدة الإهداء والتبادل
شعبة تنمية المجموعات
قسم الفهرسة والتصنيف
شعبة الفهرسة
وحدة الفهرسة
وحدة الإدخال
شعبة التصنيف
وحدة التصنيف
وحدة التصنيف الموضوعي
قسم خدمات المستفيدين
شعبة الإعارة والعلاقات العامة
وحدة الإعارة
وحدة العلاقات العامة
شعبة الخدمة المرجعية وخدمات المعلومات
وحدة الخدمة المرجعية
وحدة خدمات المعلومات
قسم الدوريات وقواعد البيانات
شعبة الدوريات
وحدة الإشتراكات
وحدة الخدمات
شعبة قواعد البيانات
وحدة الإشتراكات
وحدة الخدمات
قسم المشاريع والدراسات
شعبة المشاريع
وحدة المشاريع المحلية
وحدة المشاريع العربية
شعبة الدراسات والتقييم
قسم المواد السمعية البصرية
شعبة السمعبصريات
وحدة السمعيات
وحدة البصريات
شعبة المصغرات الفيلمية
وحدة مايكروفيلم
وحدة مايكروفيش



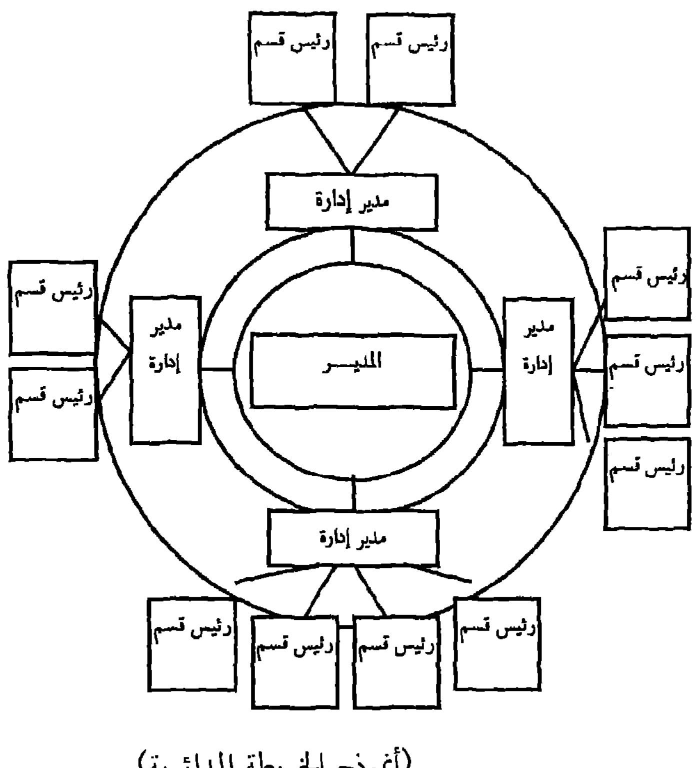
(أنموذج الخريطة الرأسية أو التقليدية)

2- **الخرائط الأفقية** *Horizontal Charts*، وتعرض هذه الخرائط تـدرّج السـلطة من اليمين إلى اليسار وبما يتفق وحركة العين وعادة القراءة كمـا هـو موضـح في الشكل التالي.



(الخريطة الأفقية)

3- **الخرائط الدائرية** Circular Charts، ويعتمد هذا الشكل من الخرائـط علـى فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائـرة ، إذ تقـع السـلطة (مديـر المكتبـة أو مركـز المعلومـات) في مركـز الدائـرة، بينمـا تتـوزع الإدارات والأقسـام الخاصـة بالمكتبة أو مركز المعلومات بين مركز الدائرة ومحيطها كما هو موضـح في الشـكل التالي.

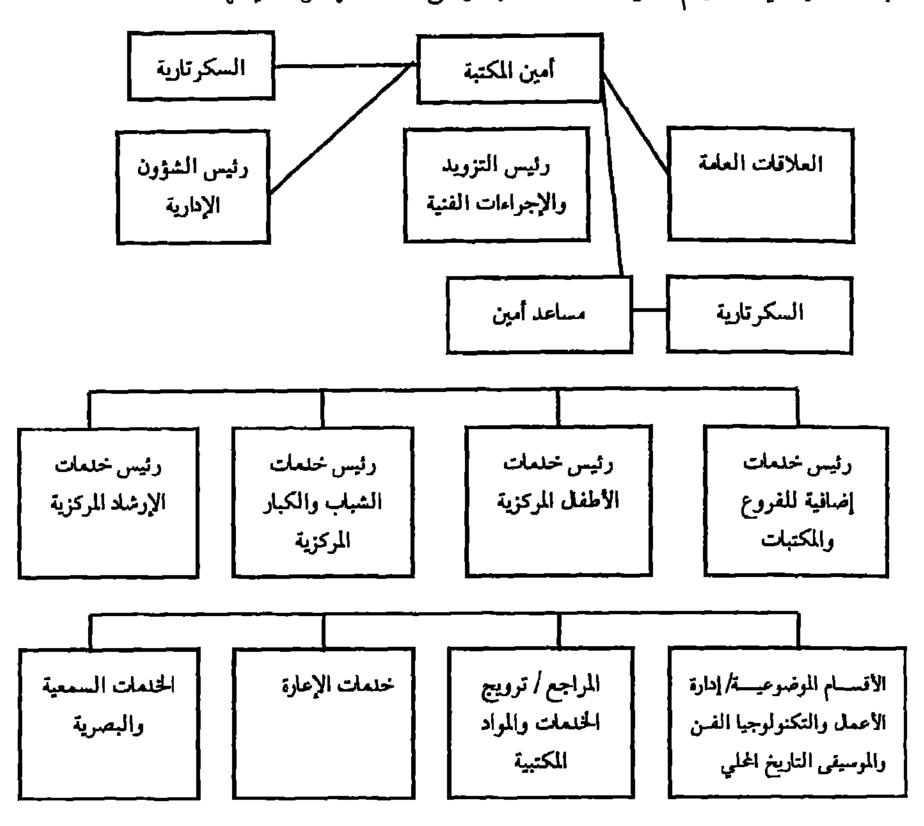


(أنموذج الخريطة الدائرية)

ثانياً. الأدلة التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات Organization Manual:

تقوم غالبية المكتبات ومراكز المعلومات بـإعداد دليـل تنظيمـي خـاص بكـلّ منها، يتضمن أهدافها، وسياساتها، ووحداتها التنظيمية وأهداف واختصاصـات كـلّ منها وعلاقتـها الإداريـة وخطـوط الاتصـال بينـها، والوظـائف المتوافـرة وسـلطاتها ومسؤولياتها، وأساليب العمـل وإجراءاتـه، وحجـم القـوى العاملـة مقسّـماً علـى الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوات العمـل وتدفقـه، وخرائـط تصوّر تصميم مكان العمل. كما يشتمل الدليل علـى الخرائـط التنظيميـة الخاصـة بالمكتبة أو مركز المعلومات.

ويعدّ الدليل التنظيمي مصدر معلومات مهمّ عن المكتبة أو مركز المعلومات، لذلك يوزع عادة على جميع العاملين فيها وخاصة الجدد منهم، وزائريها، والمهتمين بنشاطاتها لإعطائهم صورة شاملة عنها وعن نشاطاتها وفعالياتها.



مخطط تنظيمي لمكتبة عامة تضم (100) فرداً

إعادة التنظيم Re- Organizing:

من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات. لأنه مع مرور الزمن، وبتغيّر الظروف والأحوال، فإن هياكل هذه المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة. وبهذا، تصبح الحاجة ماسة إلى إعادة التنظيم. ويقصد **بإعادة التنظيم** إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة/ مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء

وظائفها بالشكل المطلوب. وقد يعني أيضاً تغيير البناء التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات من حيث شكله ووضعه الحالي وإعطائه الشكل والوضع الجديد ليتماشى مع التغيّرات والمستجدات في بيئتها.

ومن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

1- ظهور أخطاء في التصميم الهيكلي الأصلي مما يؤدي إلى عدم فاعليته.

2- حدوث تغييرات في أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

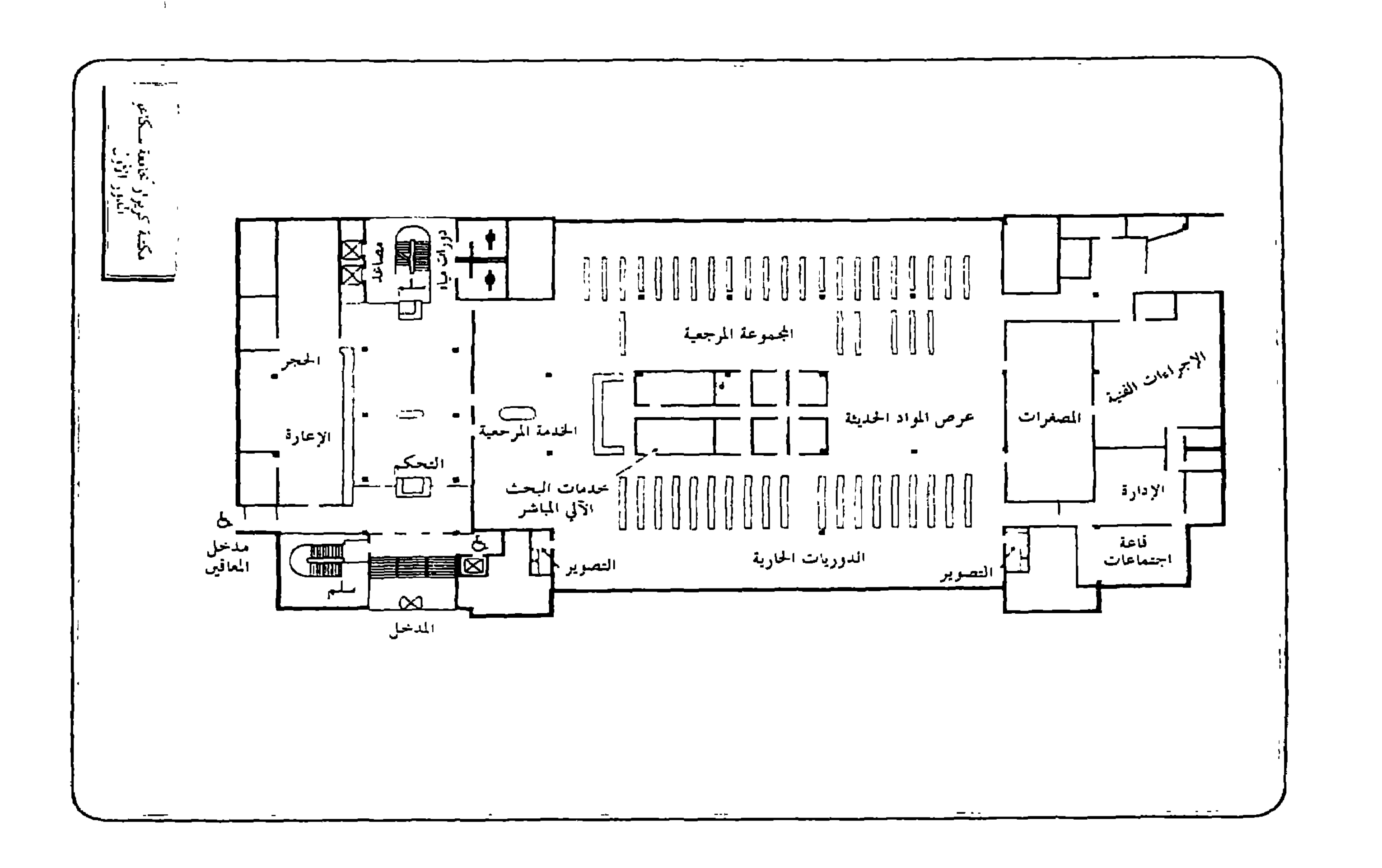
3- حدوث زيادة واضحة في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب استحداث وحدات تنظيمية جديدة.

4- حدوث انكماش في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب دمج بعض الوحدات التنظيمية مع بعضها بعضاً أو شطب بعضها كليّاً.

5- تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

6- مواجهة الظروف الجديدة للمكتبة أو مركز المعلومات .

والجدير بالذكر، أن إجراء تغييرات سريعة أو غير مدروسة أو غير واقعية على الهيكل التنظيمي للمكتبة ومركز المعلومات يتسبب في ظهور آثار جانبية سلبية، من أهمها، حدوث قلق وتوتر لدى العاملين فيها، مما قد يدفعهم إلى مقاومة هذه التغييرات، وأيضاً حدوث اضطراب في أنشطة وسير العمل. لذا، لا بدّ من إعلام الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتوعيتهم بالتغييرات المقصودة وأهدافها لضمان دعمهم لها. وقد توكل مهمّة دراسة إعادة التنظيم إلى لجنة متخصصة داخل المكتبة أو مركز المعلومات أو إلى خبراء متخصصين من خارجها لضمان جودة المخرجات.



مكتبة كريرار لجامعة شيكاغو
الدور الأول

التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات Organizational Change:

لما كانت المكتبة أو مركز المعلومات تكوين اجتماعي غير جامد ومتحرك بطبيعته، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات، فمن الطبيعي أنه يحتاج إلى عمليات تغيير مستمرة طوال حياته. فالتغيير حتمّي ولا مفّر منه في جميع المكتبات ومراكز المعلومات.

ويعرّف التغيير التنظيمي بأنه " نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر (الأجزاء) التي تتكوّن منها المكتبة، بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتيها الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حلّ المشكلات، وتطوير نفسها، والتكيّف مع التغيّرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة."[1]

أسباب التغيير التنظيمي ومبرراته في المكتبات ومراكز المعلومات:

من الأسباب والمبررات التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

1- تغيير أو تعديل أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكلهما التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيهما، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.

2- التطوّر التكنولوجي، إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المكتبة أو مركز المعلومات يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

3- تغيير الشكل العام للمكتبة أو مركز المعلومات، فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المكتبة مع مكتبة أخرى، أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وبطء العمل، وارتفاع تكلفته، وتدني الانتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق.

من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

5- تغيّر حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم، إذ يعدّ هؤلاء محور اهتمام المكتبة أو مركز المعلومات وأساس خدماتهما، وأن أي تغـيّر في حاجاتـهم أو الخدمـات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

6- الفشل في بعض المجالات الوظيفية، كالتزويد أو الفهرسة والتصنيف أو الإعارة، وغيرها. إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدنٌ واضح في الانتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات، وغيرهـا، مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.

7-زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة، وغيرها.

8- تغيير إدارة المكتبة أو مركـز المعلومـات، ومـا يتبعـه في كثـير مـن الأحيـان مـن تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي، وتحركات في مواقع العاملين، وتغييرات في نمط الاتصال، وغيرها.

9- تغييرات في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات ... إلخ)، مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المكتبات ومراكز المعلومات.

10- النقص في التجديد والابتكار، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات، وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.

مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات:

من أهم مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

1- الأنشطة والأعمال، مثل إحداث أنشطة وأعمال جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء بعضها.

2- العنصر البشري، ويأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة، أو تخفيضه، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية المهنية.

3- الموارد المادية، كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتغيير نوع المواد الخام المستخدمة، وغيرها.

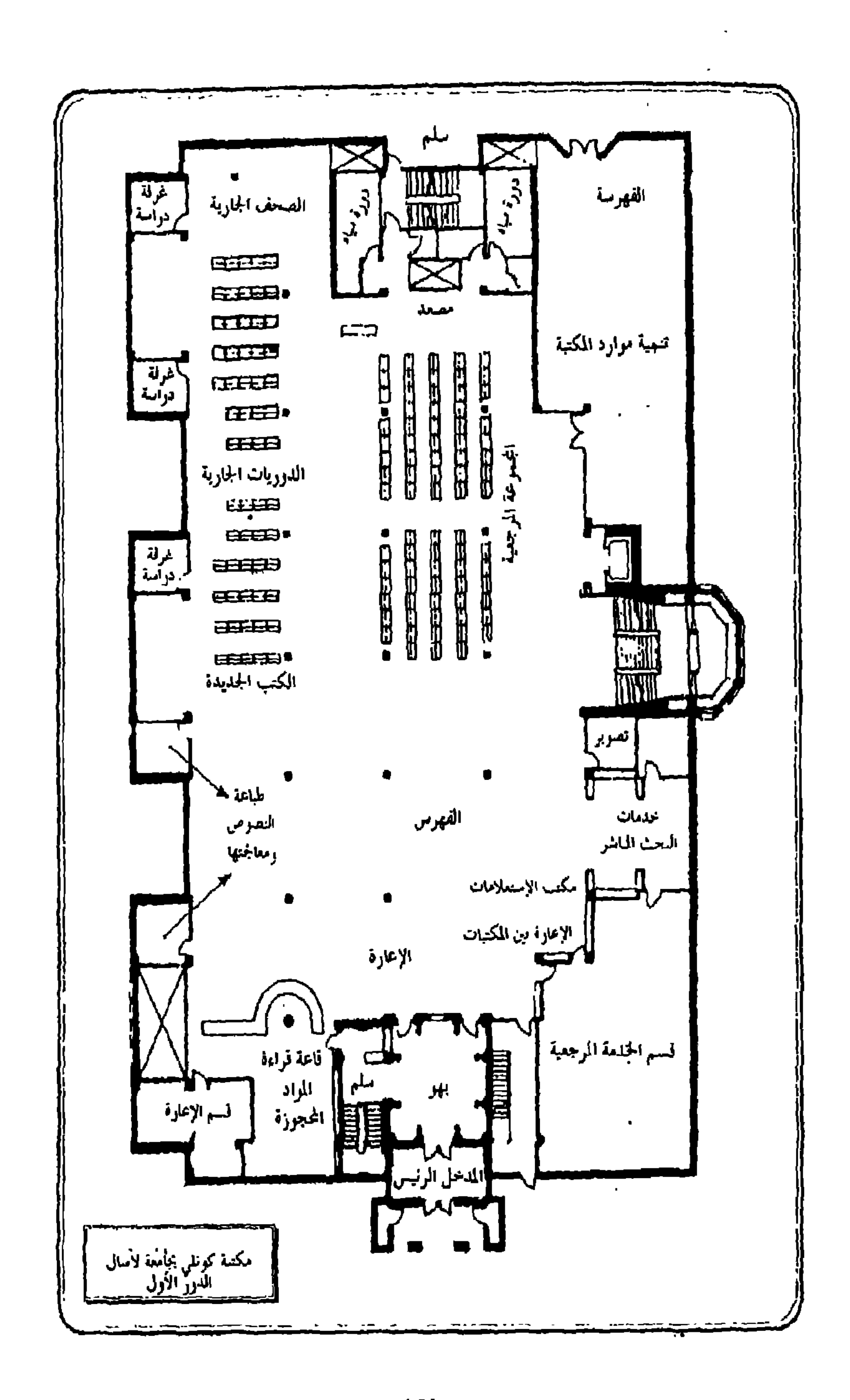
4- السياسات، كتعديل سياسات قائمة، أو إلغائها، أو إدخال سياسات أخرى جديدة.

5- طرق العمل وإجراءاته، كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال أساليب جديدة... إلخ.

6- الهيكل التنظيمي، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات التنظيمية، أو إحداث إدارات أو أقسام جديدة، أو دمج بعضها، أو إلغاء بعضها الآخر... إلخ.[1]

---

(1) همشري،عمر. مصدر سابق، ص 179.


سلم
دورة مياه
دورة مياه
الصحف الجارية
الفهرسة
غرفة دراسة
مصعد
تهيئة موارد المكتبة
غرفة دراسة
الدوريات الجارية
المجموعة المرجعية
غرفة دراسة
الكتب الجديدة
تصوير
طباعة النصوص ومعالجتها
الفهرس
خدمات البحث المباشر
مكتب الإستعلامات
الإعارة بين المكتبات
الإعارة
قسم المجلة المرجعية
قاعة قراءة المواد المحجوزة
سلم
بهو
قسم الإعارة
المدخل الرئيس
مكتبة كورنل بجامعة لأسال
الدور الأول

تنظيم مراكز مصادر التعلم:

هناك ثلاثة أنماط لتنظيم مراكز مصادر التعلم وهي: [1]

1- مركز المصادر ذو النظام المركزي (Centralized): وهذا النوع من المراكز يعمل على أنه الإمكانية الوحيدة ضمن المنطقة التعليمية والمسئول عن اقتناء وفهرسة وخزن المواد التعليمية، وفي العادة فإن هذه الإمكانية تكون في متناول المعلمين وليس الطلاب. ومن الواضح أن قيمة هذه المراكز ترتبط بفعالية خطة التوزيع التي تتبعها، وأن مواداً كالأفلام المتحركة والثابتة والشرائح تكون قيمتها ضئيلة بالنسبة للمعلمين أو وصلتهم متأخرة؛ لأن قيمتها الحقيقية نابعة من كونها متكاملة مع درس يُعطى في وقت محدد. إن المركز ذا النظام المركزي عامة هو أقل الأنواع تكلفة؛ لأنه لا يتطلب مضاعفة في المكان أو التجهيزات أو الموظفين. ومع أن هذا المركز غير مكلف نسبياً وفعال إلا أنه تتزايد صعوبة إدارته كلما توسع النظام المدرسي.

2- مركز مصادر التعلم ذو النظام اللامركزي (Decentralized): وهذا المركز هو أحد المراكز الذي يعمل على أنه إمكانية مستقلة ضمن بناء مدرسة معينة وهو المسئول عن اقتناء وفهرسة وتخزين المواد التعليمية. وبصورة عامة فإن استخدام مثل هذه المركز يكون في متناول يد الطلاب والمعلمين وهو مصمم ليلبي حاجات المدرسة الواحدة التي يقع فيها. إن مثل هذه الإمكانية هي في العادة نامية من مكتبة المدرسة، ويرتكز على المفهوم القائل بأن المدرسين يستفيدون بصورة عظمى من المواد لتيسر وجودها. والعديد من المدرسين يعدون وسائلهم في هذا المركز ويجدون أنها أفضل من المتوافرة في السوق.

وعلى كل حال فإن التلاميذ يحتاجون إلى مدخل سريع إلى مركز مصادر التعلم حيث يتعلمون من تعدد المصادر السمعية والبصرية لأن الكتب وحدها لا تكفي ولأن التلاميذ يجدون متعة أكثر في التعلم بواسطة وسائل للاتصال أحدث، لذلك

---

(1) سلامة: الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 88-89.

يجب أن نشجع التلاميذ على استعمال مواد بصرية في عرض إعداد وتقارير يكلفون بها.

ويجب أن لا يغيب عن بالنا أن مثل هذه المراكز لا يجوز أن يختلط أمرها مع مكتبات غرف الصف التقليدية. ولرعاية حاجات المدرسين الذين يرغبون باستخدام المواد التعليمية داخل حجرة الدرس فإن على المركز التابع للمدرسة أن يؤمن نقل هذه المواد بواسطة العربات بالتعاون مع المدرس.

3- مركز مصادر التعلم المنسق (Coordinated Center): يحوي شبكة من المراكز المدرسية المربوطة بمركز مصادر تعلم مركزي. يعمل كنظام وهو تطور طبيعي في أي منطقة تعليمية حيث تحتل التربية المقام الأول عند التخطيط. وفي النظام التنسيقي فإن كل مدرسة تطور مركزها الخاص بها حيث يتم تزويد هذا المركز من قبل مركز المنطقة الذي يوفر تجهيزات وخدمة إضافية.

إن المواد والأجهزة التي لا تستطيع كل مدرسة شرائها أو التي تستخدم نادراً تبقى في مركز المنطقة مثل تجهيزات الاستوديو التلفزيوني، بينما الأجهزة قليلة الثمن أو التي تحتاجها المدرسة باستمرار تبقى في مركز مصادر التعلم المدرسي مثل أجهزة الفيديو والتلفزيون وغير ذلك.

مركز مصادر التعلم في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة: (1)

يقام أصلاً هذا المركز مكان المكتبة التقليدية حيث تنظم غرفة المكتبة إلى عدة أمكنة صغيرة توضع الكتب في جزء منها حسب التصنيف المتبع ويكون هناك مقصورات الدراسة ذات الدوافع والسماعات الداخلية التي تسمح للتلاميذ بالاستماع إلى الأشرطة والاسطوانات واستخدام مناظير الأفلام الثابتة بصورة فردية.

وهناك ركن للقصة المفروش بالسجاد والمجهز بشاشة وجهاز عرض علوي وهو أمر مألوف في المراحل الدنيا حيث يصبح التلميذ متلهفاً لقراءة الكتب بعد سماعه الكتب المشوقة والموضحة. وهناك غرفة الفنيين المجهزة بالتجهيزات والمواد

---

(1) نفس المصدر السابق.

اللازمة لعمل الشفافيات أو اللوحات ويمكن للتلاميذ الاشتراك في مثل هذا العمل وبذلك يتم التأكيد على الانتقال من عملية التعليم إلى عملية التعلم وبالتالي يلغى اسم المكتبة السابقة لتصبح مركزاً للتعلم.

مركز مصادر التعلم في المرحلة الثانوية:

يعمل مركز المدرسة الثانوية كوحدة مستقلة تعتمد على نفسها وتخدم طلابها فيكون عمل أمين المكتبة بدوام كامل يساعده منسق سمعي بصري وسكرتير واحد.

إن أمين المكتبة يقوم بعمل مساعد لمدير المركز وهو مسئول عن التالي:

1- وضع برنامج المكتبة موضع التنفيذ.

2- تدريب والإشراف على مساعدة الطلاب.

3- إدارة العلاقات العامة.

4- تحضير التقارير.

وبالإضافة إلى الوظائف الإدارية فإنه يساعد في انتقاء المواد التعليمية ويقدم التعليمات في كيفية استخدام وسائل الاتصال التعليمية. كما يساعد في تطوير معايير مركز المصادر ويشارك في مراجعة المناهج وتحسينها، ومعنى ذلك أن كثيراً من وقته يصرف في خدمة التلاميذ والمدرسين.

أما المنسق السمعي البصري، فيقع على عاتقه المسئولية الرئيسية بالنسبة للمواد المطبوعة في المركز، كما أنه يشرف على المواد السمعية البصرية والتجهيزات الخاصة بالتدريس، داخل الفصل، ويساعد هيئة التدريس في تخطيط وتحضير مواد سمع بصرية خاصة بالمدرس.

السكرتير:

يقدم خدمات مكتبية للمركز قبل تحضير الجيوب للكتب وبطاقات الفهارس وبطاقات الكتب. إضافة إلى هيئة الموظفين هذه فإن عدداً لا يقل عن 50 طالباً يتطوعون لتقديم خدمات خلال اليوم حيث يراجعون ويصلحون الكتب التالفة ويعالجون مواد جديدة ويجهزون لوحات نشرة الإعلانات ويجددون مواعيد استخدام

الأجهزة ويجهزون ما يوزع على الفصول ويجهزون الأجهزة ويحضرون مواد سمعية بصرية بسيطة. وقد يكون هؤلاء المتطوعون من الطلبة أو الموظفين في المدرسة، ويمكن تصور الغرف التي يحويها المركز في المدرسة الثانوية كما يلي:

1- غرفة السمعيات والبصريات.

2- غرفة القراء للمكتبة الرئيسية.

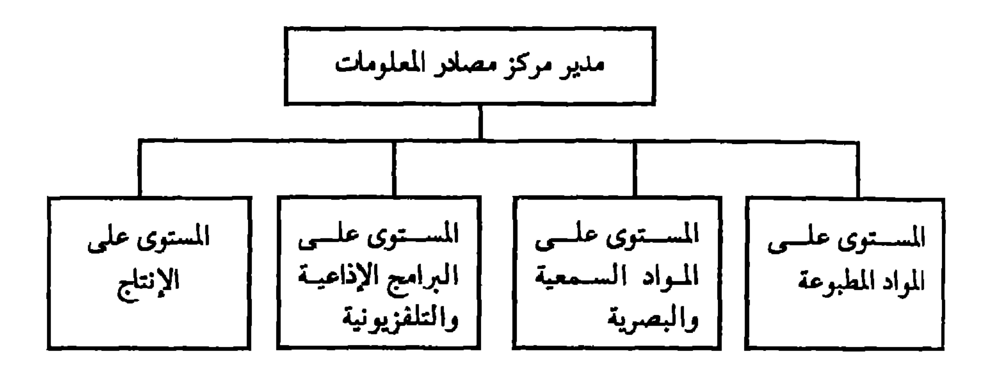
3- غرفة الورشة (لعمل المواد التعليمية).

4- غرفة المجلات.

5- غرفة مظلمة لإنتاج الأفلام.

6- مكتبة الصف.

تخطيط لمراكز مصادر المعلومات المشتملة على مكتبة (مطورة)



الهيكل التنظيمي لمركز مصادر التعلم[1]:

لا يوجد إطار تنظيمي واحد يمكن تطبيقه على جميع مراكز مصادر التعلم، فهو يختلف حسب نوع المؤسسة التعليمية التي يخدمها وحسب الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وحسب وحدات العمل فيه والطاقات البشرية المتوافرة والإمكانات المادية مثل البناء والتجهيزات.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 112-113.

ولكن لابد من مراعاة الوحدات التنظيمية التالية في كل مركز:

1- وحدة الإدارة: وعادة ما تشمل مديراً لهذا المركز على درجة عالية من الإعداد الأكاديمي في مجال التربية والمكتبات والوسائل التعليمية وتخطيط أنظمة التدريب مع خبرة عملية في هذا المجال. ويقوم بمساعدته عدد من المتخصصين كل في مجال وحدات العمل للمركز كأن نسميه مساعد مدير أو رئيس وحدة أو رئيس إدارة ... الخ.

2- وحدة الاقتناء (التزويد): وهي التي تتولى مهمة دراسة احتياجات المناهج المختلفة من الموارد والأجهزة المناسبة لتحقيق الأهداف.

3- وحدة الفهرسة: وتقوم باختيار نظام تسجيل المواد الموجودة في المركز من مواد مطبوعة أو غير مطبوعة.

4- وحدة المطبوعات: تشمل الكتب، النشرات، الدوريات وغيرها من المواد المطبوعة.

5- وحدة المواد التعليمية: تنقسم هذه الوحدة إلى وحدات أخرى صغيرة حسب نوع المادة التعليمية مثل وحدة المواد المرئية، وحدة المواد المسموعة.

6- وحدة الإنتاج: تشمل إنتاج الشفافيات، الشرائح وتقدم هذه الخدمة أعمالها للطلبة والمدرسين.

7- وحدة تطوير المدرس وطرق التدريس: يقوم العمل فيها على طريقة الفريق الذي يشمل شخصاً متخصصاً في تطوير أساليب التدريس يعاونه مسئول عن محتوى المادة وآخر في تصميم وإنتاج المواد التعليمية ورابع في مجال القياس والتقويم ويعمل هذا الفريق المتكامل مع عضو هيئة التدريس في تحديد موضوعات الدراسة وتصميم وإنتاج المواد التعليمية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ثم تجريبها على عينة صغيرة ثم إنتاجها بكميات تغطي احتياجات المدرسين.

8- وحدة الإعلام التربوي: يتوقف على نشاط هذه الوحدة إعلام المدرسين بوظائف مركز مصادر التعلم، وما يتوفر فيه من المواد التعليمية لكل موضوع دراسي،

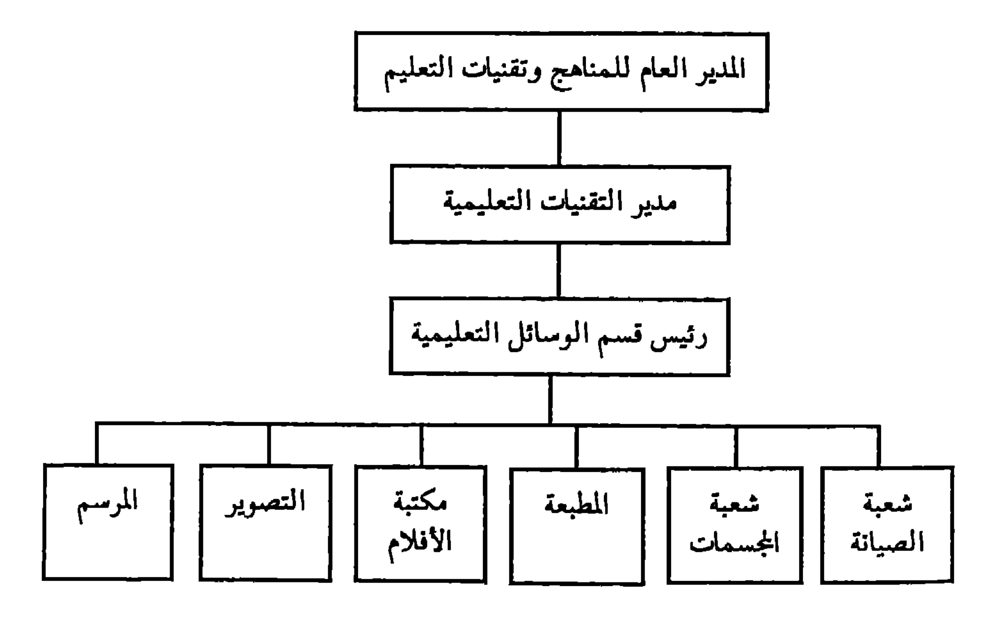
إصدار نشرات لهذه المواد، وإقامة المعارض والندوات وتنظيم الحلقات الدراسية حول الموضوعات المتصلة بأعمال المركز، إضافة إلى التعريف بأعمال المركز وإنجازاته.

9- وحدة الغرف والقاعات: تتفاوت القاعات في مساحته لتسمح بتحقيق أهداف المركز مثل تخصيص غرفة للعروض الضوئية أو وحدات للتعليم الفردي الذاتي، وهناك وحدات خاصة بالكمبيوتر وأخرى لاستقبال برامج الفيديو.

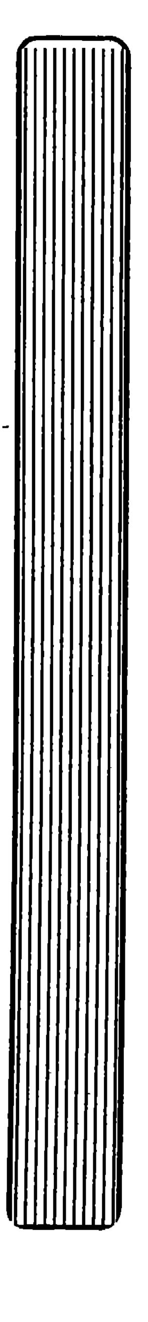
أما عن كيفية استخدام مثل هذه الغرف والقاعات فإن التلميذ يقوم عادة بإدارة قرص مثل قرص التلفون برقم الموضوع الذي يطلبه فيظهر الدرس على شاشة صغيرة للتلفزيون تجهز بها وحدات استقبال برامج الفيديو. وقد يتم ذلك بطريقة يدوية حيث يأخذ التلميذ شريط الفيديو فيضعه في المسجل المرئي لمشاهدته بمفرده أو عدد من التلاميذ.

الهيكل التنظيمي لقسم الوسائل التعليمية

(وزارة التربية والتعليم-الأردن)







الفصل الرابع

التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز مصادر التعلم

- مفهوم التوظيف وشروطه ومبادئه.
- خطوات التوظيف.
- إجراءات التوظيف.
- المقابلة لأغراض التوظيف.
- المؤشرات الإيجابية والسلبية في المتقدم للوظيفة.
- تحليل العمل أو الوظيفة.
- العاملون في مراكز مصادر التعلم.

📖 الفصل الرابع

التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز مصادر التعلم

يعرّف التوظيف بأنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المكتبة أو المركز، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة. ويعرّف أيضاً بأنه: "اجتذاب المرشحين المناسبين لملء الشواغر للوظيفة المعلن عنها".

ويعرف التوظيف بأنه سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية اللازمة. ويعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية، وذلك لأن نجاح المكتبات ومراكز المعلومات يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها. أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته. وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف.[1]

وهناك شروط عامة للتوظيف يجب على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات أخذها بعين الاعتبار مثل: الجنسية، حيث تكون في كثير من الأحيان شرطاً أساسياً للتوظيف وذلك لإعطاء الفرصة للكوادر البشرية الوطنية المؤهلة، أما العمر

---

(1) أنظر: ربحي عليان. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. (في) مقدمة علم المكتبات والمعلومات- عمان: دار الفكر، 2001.

للمتقدم للوظيفة فيختلف من وظيفة لأخرى، وتعتبر اللياقة الصحية والبدنية شرطاً أساسياً للمتقدمين للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات، وكذلك حسن السيرة والسلوك والأخلاق العالية. وفي بعض الوظائف يعتبر جنس المتقدم شرطاً للتوظيف، كما تشترط بعض الدول على المتقدم للوظيفة إنهاء الخدمة العسكرية الإجبارية إذا كانت مطلوبة.

وهناك مبادئ أساسي مهمة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي:

- **مبدأ الكفاءة** : ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.
- **مبدأ تكافؤ الفرص**؛ ويعني إعطاء فرصة متساوي لجميع المتقدمين لإشغال الوظائف المعلن عنها.
- **مبدأ الحياد أو الموضوعية**؛ ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

خطوات عملية التوظيف:

تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية:

1- تقدير احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من العاملين من حيث العدد والمؤهلات.

2- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانات المالية للتوظيف.

3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.

4- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.

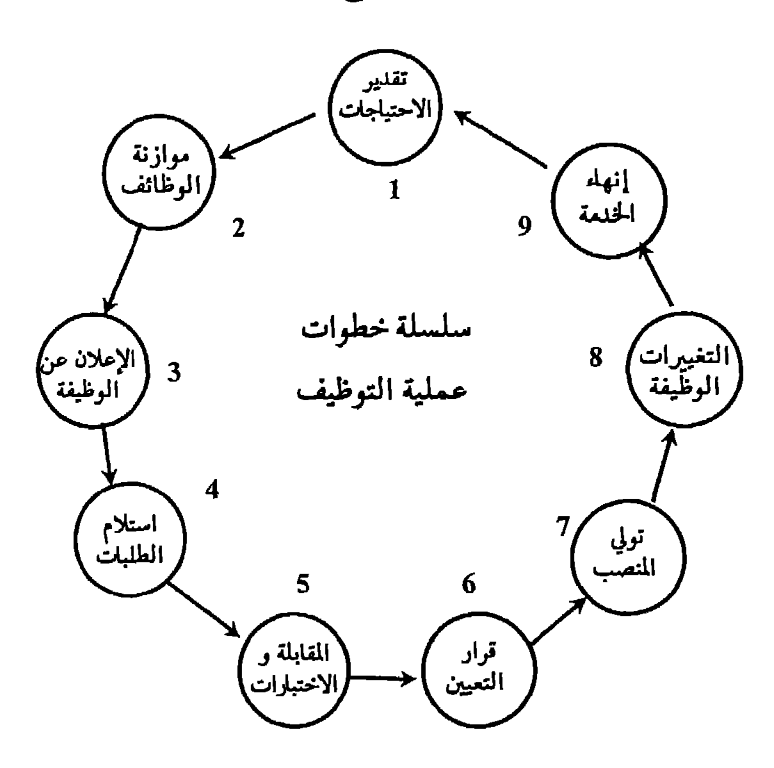
5- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.

6- اتخاذ قرار التعيين.

7- تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.

8- التغييرات الوظيفة المختلفة كالترقية والنقل ... الخ.

9- إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة ... الخ.



إجراءات التوظيف:

يوضح همشري [1] الإجراءات التي تمر بـها عمليـتي الاختيـار والتعيـين علـى النحو التالي:

أولا: الإعلان عن الوظيفة: يتـمّ الإعـلان عـن الوظيفـة بوسـاطة وسـائل الإعـلام المختلفة مثل الصحف، والإذاعة، والتليفزيون. ويحتوي الإعـلان عـادة علـى مسـمّى الوظيفة ومواصفاتها وشروطها ومزاياها المختلفة

ثانيا: استقبال طالبي العمل: يتمّ في هذا الإجـراء اسـتقبال الأفـراد طـالبي العمـل وتزويدهم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة العمل أو مركز المعلومات وظروفـه وعـن

(1) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 294-295.

الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. كما يطلب منهم مبدئياً الإجابة شفهياً عن بعض الأسئلة الخاصة بعملهم السابق ومؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم المختلفة. يفيد هذا في إمكانية تصفية عدد المتقدمين الذين ربما لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع طبيعة الوظيفة المعلن عنها، أو أولئك الذين لا تتناسب طبيعة العمل وظروفه معهم.

ثالثا: ملء طلب الاستخدام: بعد اقتناع طالب العمل بالتوظّف في المكتبة أو مركز المعلومات، يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدّم الطلب، وعن مؤهلاته وخبراته وأنشطته المهنية السابقة، وبيانات خاصة بأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لتزكيته والتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام. ويمكن تسليم طلبات الاستخدام بعد تعبئتها باليد مباشرة أو إرسالها بواسطة البريد. ويتم في هذه المرحلة أيضاً دراسة طلبات الاستخدام المقدمة واستبعاد غير المناسب منها للوظيفة المقصودة.

رابعا: عقد اختبارات العمل: يدعى الأفراد الذين قبلت طلباتهم مبدئياً للجلوس إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية التي قد تشتمل على اختبارات تحريرية لموضوع العمل، وأيضاً على اختبارات نفسية تشمل الذكاء والسلوك والتصرّف؛ وذلك للحكم على شخصيات الأفراد المتقدمين للعمل. وقد تشتمل هذه الاختبارات أيضاً على اختبار هؤلاء الأفراد عملياً للقيام بالعمل أو جزء منه. وبعد تصحيح الاختبارات، يتم استبعاد الأفراد غير المناسبين.

خامسا: إجراء المقابلات الشخصية:

بعد اجتياز الاختبارات الموضوعية، يخضع كلّ من الناجحين لمقابلة شخصية. تهدف هذه المقابلة إلى الحصول على معلومات واقعية وفعلية دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل، لتكوين صورة كاملة عنه، وبالتالي التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وتقييم قابليته للعمل واستعداده له وتفضيلاته فيه وقدرته على الإنجاز. يتمّ في هذه المرحلة استبعاد الأفراد الذين يرسبون في المقابلة الشخصية.

سادساً. التصفية النهائية والترشيح:

يتمّ في هذه المرحلة التحـرّي الدقيـق عـن الأشـخاص النـاجحين في المقابلـة الشخصية وذلك بالرجوع إلى مسؤوليهم وأصدقائهم السابقين في العمل، ومن ثـمّ استبعاد ذوي الخبرات السلبية منهم. وتجري عملية المفاضلة بين الباقين علـى أسـاس استعداداتهم وقدراتهم وخبراتـهم، وتعـدّ قائمـة نهائيـة بأسماء الأشـخاص الذيـن يصلحون لكلّ وظيفة على حـدة، مرتبـة تنازليـاً حسـب درجـة مناسـبتهم للوظيفـة المقصودة.

سابعاً. الكشف الطبي:

يمرّ الأفراد المرشحين للوظيفة بكشف طبي، يهدف إلى التـأكد مـن خلوّهـم من الأمراض السارية أو المعدية أو الخطرة التي قد تؤثر عليهم شخصياً وعلى زملائهم وعلى أدائهم في العمل. بعد اجتيـاز المرشـحين للكشـف الطـبي، يتـمّ إعـداد توصيـة خاصة بتعيينهم.

ثامناً. التعيين وتحديد الراتب والامتيازات الأخرى:

بعد اجتياز الفحص الطبي، يصدر قرار من إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو من الإدارة العليا للمؤسسة الأم بتعيين الأفراد الذين تمت التوصية بـهم. و يشـتمل قرار التعيين على اسم الموظف، ومسمّى وظيفته، ودرجته، والقسم الـذي عيّـن فيـه، وراتبه الأساسي، والإضافات المالية علـى راتبـه الأساسـي مثـل عـلاوات السـكن والمواصلات، إلخ، وشروط التعيين. وتتضمن شـروط التعيـين غالبـاً اجتيـاز الأفـراد المعينين فترة اختبار تجريبية تتراوح ما بين شهرين وسـتة شـهور؛ وذلـك للتـأكد مـن صلاحيتهم من الناحية العملية. بعد ذلك يتمّ تقديم الأفراد الذيـن اجتـازوا الفـترة التجريبية بنجاح إلى محيط عملهم الجديد، وتهيئتهم النفسية له.

ولتقدير احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من العـاملين يجـب أن نتعـرف على طبيعة الوظيفة المطلوبة وحجم العمل المراد تأديته وكيفيـة القيـام بـه، أي مـن خلال عملية تحليل للوظائف وللخدمـات الـتي نسـعى إلى تقديمـها. وهـذا يعـني أن التوسع المستقبلي للوظائف وللخدمات يجب أن يؤخـذ بعـين الاعتبـار عنـد تقديـر

الاحتياجات. ويمكن أن نقدر احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من خلال الإطلاع على عدد الوظائف المراد القيام بـها وطبيعتـها لـدى مكتبـات أو مراكـز معلومـات مجاورة ومشابهة في حجمها وخدماتها. وعادة يتأثر عدد الموظفين المطلوبين للمكتبة أو لمركز المعلومات بالمتغيرات التالية(1):

أولاً: حجم المكتبة أو مركز المعلومات من حيث المبنى والتنظيم والمقتنيات.

ثانياً: تاريخ التأسيس، ففي البداية نحتاج إلى عدد كبير من الموظفين.

ثالثاً: حجم الميزانية المخصصة والزيادة السنوية في المخصصات المالية.

رابعاً: متغيرات أخرى مثل ساعات الدوام، طبيعة التنظيم، حجم الرواد ... الخ.

وتحتاج المكتبات ومراكـز المعلومـات دائمـاً إلى نوعـين مـن الموظفـين للقيـام بأعمالها وخدماتها الفنية والعامة وغيرها من الأنشطة والفعاليات.

أ - فئة العاملين المتخصصين وهـم الـذي لديـهم شـهادات في علـوم المكتبـات أو التوثيق أو المعلومات من معاهد وجامعات معترف بها، وهؤلاء يعملون عـادة في المجالات الإدارية وفي العمليات الفنية والخدمات والمعلوماتية المتقدمة.

ب- فئة العاملين غير المتخصصين للقيام بالوظـائف والخدمـات غـير الفنيـة وغـير التخصصية والأعمال الروتينية اليومية كالإعارة وغيرها.

بالنسبة للإعـلان عـن الوظيفـة فيجـب أن يضـم: اسـم الوظيفـة الشـاغرة ومواصفاتها ومسؤولياتها، ومعلومات عن الشـروط الواجـب توفرهـا في الشـخص المتقدم للوظيفة، وأية معلومات ضرورية كالراتب وموعد المقابلة ومكانها. ويمكن أن يظهر الإعلان عن الوظيفة في:

أ - الصحف اليومية، الإذاعة والتلفزيون.

ب- الدوريات المتخصصة في المكتبات والمعلومات.

جـ- أية وسيلة أخرى مناسبة كالمؤتمرات ولوحة الإعلانات في جمعيات المكتبات(2).

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 327.

(2) نفس المصدر السابق، ص 328.

ويتم عادة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم سواء من خلال نموذج الطلب الذي يقوم بتعبئته كل متقدم للوظيفة، أو من خلال السيرة الذاتية التي تقدم عادة مع الطلب، أو من خلال المقابلة الشخصية، أو من خلال الإستبيانات أو الاختبارات التي قد يطلب من المتقدم الجلوس لها. ويجب الإطلاع على جميع الطلبات المقدمة ثم فرزها على المتقدمين الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة وذلك لتقرير عدد الأشخاص الذين يمكن إجراء المقابلات الشخصية معهم.

وعند اتخاذ قرار التعيين للموظف وقبل أن يتولى الموظف الجديد الوظيفة يجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات تعريفه على المكتبة أو المركز من كافة الجوانب وتقديمه لزملائه في العمل، ولتجنب أية مشكلات إدارية مستقبلية مع الموظف الجديد، يجب على المدير أن يقدم له الوصف الوظيفي لوظيفته والذي يتضمن عادة:

- اسم الوظيفة أو العمل والمؤهلات المطلوبة للعمل.
- طبيعة العمل الواجب تأديته من خلال الوظيفة.
- الواجبات الأساسية والقانونية للوظيفة.
- طبيعة الأجهزة والمواد والوسائل اللازمة والمستخدمة في الوظيفة.
- إجراءات العمل وأسلوبه وكيفية تسلسل وتتابع عملياته.
- المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- الجهود العقلية والبدنية المطلوبة للقيام بالوظيفة.
- ظروف العمل بشكل عام، وأية تعليمات أخرى ذات أهمية [1].

ويجب أن يقدم الوصف الوظيفي للموظف الجديد مع بداية دوامة وأن يكون مكتوباً بشكل رسمي وواضح. ويفترض في المدير أن يحدّث الوصف الوظيفي كلما دعت الحاجة وأن يناقشه مع الموظف الجديد ويوضح له جوانبه ومحتوياته كافة.

ويفترض في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات توظيف عدد من العاملين ممن لديهم التخصص في مجال علم المكتبات والمعلومات والخبرة الجيدة في ممارسة الأنشطة والعمليات والخدمات المكتبية والمعلوماتية، والاستعداد الشخصي للعمل

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. نفس المصدر السابق، ص 329.

في هذا المجال. ويجب محاولة تطبيق مبدأ (الرجل المناسب في المكان المناسب) عن طريق اختيار أفضل الأشخاص المتقدمين وأكثرهم كفاءة وجدارة واستحقاقاً.

وتعتبر الإدارة مسؤولة عن عمليات التوجيه والتنسيق والرقابة على الموظفين. ويتمثل التوجيه في معالجة الأخطاء والهفوات التي تحصل نتيجة لممارسة العمل في المجالات الفنية المختلفة من قبل الموظفين، الأمر الذي يدعو إلى توجيه المدراء لهم وإرشادهم بالشكل الذي يجنبهم ارتكاب الأخطاء، وينمي فيهم القدرة والرغبة في العمل كفريق متكامل. أما التنسيق فهو الأداة الفعالة في تحقيق الترابط وتوحيد الجهود بين أقسام المكتبة والوظائف المختلفة التي يؤديها العاملين في المكتبة تلافياً لتكرار الأعمال، والاقتصاد في الجهود والنفقات.

أما الرقابة على العاملين فهي وسيلة مهمة في الإدارة تهدف إلى قياس مدى تحقيق البرامج والأنشطة والعمليات ومدى ملائمتها ومطابقتها للأهداف والخطط المرسومة. والرقابة نوعان: الرقابة الداخلية أو الذاتية وتتم داخل المكتبة من خلال أنظمة وقوانين العمل الموضوعة ويكون مدير المكتبة وغيره من الإداريين مسؤولين عنها، والرقابة الخارجية وتعني أن المكتبة تخضع للرقابة من السلطة المشرفة عليها وغيرها من السلطات في الدولة.

ويجب على إدارة المكتبة أو مركز المعلومات توظيف عدد من العاملين ممن لديهم:

أ - الاستعداد الشخصي للعمل أو المؤهلين تأهيلاً شخصياً للعمل في المكتبة.

ب- الخبرة الجيدة في ممارسة العمل المكتبي وهذا يشمل المؤهلات النظرية والعملية المطلوبة للوظيفة.

ويصنف العاملون في المكتبات بشكل عام إلى:

أ - العاملون المهنيون (المتخصصون) ويتواجدون في الأقسام الفنية عادة.

ب- العاملون غير المهنيين ويتواجدون في الأقسام غير الفنية عادة.

ويجب الاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين في المكتبة أو المركز وذلك من خلال:

أ - التعريف بالمكتبة وأقسامها وخدماتها وخاصة للموظفين الجدد.

ب- دليل العمل بالمكتبة والذي ضم وصفاً لكل وظيفة.

جـ- أسلوب الاجتماعات الدورية للموظفين والتي تناقش قضايا مكتبية مختلفة.

د - أسلوب التدريب أثناء الخدمة.

هـ- أية أساليب عملية أو نظرية أخرى كالدورات والدراسات والمؤتمرات والندوات وغيرها.

إن عملية اختيار الموظفين تعتبر عملية مكلفة وبخاصة عند اختيار:

أ - موظفين إنجازهم وإمكاناتهم دون المستوى المطلوب للمكتبة.

ب- موظفين يتركون العمل في المكتبة بسرعة.

وعند اختيار قرار التعيين يجب تقليل احتمالية حدوث الخطأين التاليين:

أولاً: قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلاً للعمل في الوظيفة.

ثانياً: قرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل للعمل في المكتبة[1].

المقابلة لأغراض التوظيف Interview :

المقابلة عبارة عن عملية محادثة تجري بين طرفين تتضمن مجموعة من الأسئلة وتهدف إلى اختيار الموظفين للمكتبة أو المركز ممن لديهم القدرات والمهارات والرغبة في العمل، من خلال:

أ - التأكد من أن المتقدم للعمل هو الشخص المناسب والذي يمكن الاستفادة من قدراته في أعمال المكتبة.

ب- التأكد من أن لديه صورة واضحة عن طبيعة العمل الذي سيقوم به.

جـ- إجراء المقابلة بشكل يشعره بالارتياح وبأنه سيلقى أذناً صاغية وذلك لخلق انطباع حسن وسمعة جيدة لديه عن المكتبة.

وتتضمن عملية الاختيار مراحل متعددة أهمها:

1- اختيار الشخص (الأشخاص) الذي سيقوم بإجراء المقابلة.

2- اختيار نوع المقابلة التي سيتم استخدامها:

* المقابلة المنظمة - المقابلة غير المنظمة.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، التوظيف (ورقة غير منشورة)، ص 4.

* المقابلة الفردية- المقابلة الجماعية.
* المقابلة المفتوحة الأسئلة- المقابلة المغلقة الأسئلة.
* المقابلة المتعمقة- المقابلة السطحية.
* المقابلة الضاغطة- غير الضاغطة.

3- إجراء المقابلة وتسجيل الملاحظات.

4- تقييم نتيجة المقابلة. التأكد من صحة المعلومات.

5- اختيار الشخص المناسب، الفحص الطبي، قرار التوظيف.

وتعتبر خطوة (إجراء المقابلة) جوهر عملية الاختيار لطرفي المقابلة ويراعى في هذه الخطوة عدة اعتبارات أهمها:

أ- قبل بدء المقابلة:

- استقبال المتقدم للوظيفة استقبالاً حسناً ولطيفاً من قبل السكرتيرة أو موظف الاستعلامات وإشعاره بأن قدومه كان متوقعاً.
- تهيئة مكان المقابلة بحيث يكون هادئاً ومريحاً ومناسباً.
- الاعتذار للمتقدم للوظيفة إذا طال انتظاره وإبداء الأسباب وراء ذلك.
- الاستعداد الشخصي من قبل المقابل بحيث يكون مطلعاً على كافة الأوراق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة وبالشخص المتقدم لها أيضاً.
- تحضير قائمة الأسئلة التي تتضمن كافة النقاط التي يريد المقابل الاستفسار عنها كالهوايات والحالة الصحية والطموحات وغيرها.

ب- أثناء المقابلة:

إبدء المقابلة بتطوير جو من الألفة (ما يسمى بكسر الجليد) وذلك بالحديث مع المتقدم للوظيفة عن موضوعات عامة مثل الطقس، المواصلات، الهوايات، ... الخ.

- المقابلة شيء شخصي ويجب أن تتصف بالسرية بمعنى أن لا يستمع لها سوى طرفي المقابلة.
- يجب التأكد من عدم وجود إزعاج أو حدوث أية مقاطعة أثناء المقابلة كالمكالمات الهاتفية ودخول السكرتيرة مثلاً.

- يجب إعطاء الوقت الكافي لكل متقدم ويعتبر 15-30 دقيقة وقتاً معقولاً.
- يفضل عدم الانشغال بتدوين الملاحظات أثناء المقابلة وتدوين أكبر قدر منها بعد المقابلة مباشرة خوفاً من النسيان.
- إطرح أسئلة عامة على المتقدم لكي تشجعه وتخرج منها بأفكار معينة، كأن تطلب منه الحديث عن مسؤولياته وصلاحياته في عمله السابق.
- دع المتقدم يعبر عن نفسه ولكن احتفظ بسيطرتك على جو المقابلة.
- حاول أن تصغي بشكل جيد.
- يجب إنهاء المقابلة بعبارات مشجعة لكي تترك انطباعاً جيداً لدى المتقدم.

ويفضل أن تتجنب في المقابلة:

- استعمال أسلوب التحقيق مع الشخص المتقدم وكأنها عملية استجواب.
- استخدام أسئلة مربكة ومحيرة.
- استخدام الأسئلة التي تتضمن الإجابة معها مثل:

  أعتقد أنك جيد في الفهرسة والتصنيف.
- استخدام الأسئلة التي تكون الإجابة عليها بنعم أو لا.
- انتقاء المتقدم للوظيفة لأن ذلك يؤثر عكسياً على سير المقابلة.

قبل انتهاء المقابلة:

- راجع قائمة الأسئلة التي لديك وتأكد من طرحك لكافة الأسئلة.
- يمكن أن تكرر بعض الأسئلة إذا وجدت أن المعلومات غير كافية.[1]

المؤشرات الإيجابية في المتقدم للوظيفة[2]:

1- النشاطات والاهتمامات الشخصية:

- المساهمة الفعالة في النشاطات الدراسية وخاصة الجامعية منها.
- المشاركة في النشاطات الرياضية والاجتماعية والجمعيات الطلابية.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. نفس المصدر السابق، ص 6.

(2) عليان، ربحي مصطفى. نفس المصدر السابق، ص 7.

- الهوايات ذات الصبغة الحضارية والثقافية كالمطالعة والرسم والموسيقى.
- المساهمة في النشاطات الاجتماعية في البيئة المحلية.
- الإطلاع الواسع وخاصة بالأحداث الجارية والإلمام بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

2- القدرة على التعبير أثناء المقابلة:

- وضوح الأفكار والإجابات الذكية على الأسئلة والقدرة على الإقناع وتوجيه المقابلة.
- القدرة على التعبير بصوت واضح ونبرة واثقة وبأسلوب سليم من الناحية اللغوية.
- توجيه الأسئلة الذكية.

3- السلوك العام أثناء المقابلة:

- الثقة بالنفس وعدم توتر الأعصاب.
- إظهار القدرة على المبادرة، الحزم، الحماس.
- الإصغاء الجيد عندما يكون الطرف الآخر هو المتكلم والنظر إليه.
- التصرف بأدب ولباقة أثناء المقابلة.
- التمتع بروح تعكس (خفة الظل).
- القدرة على التأثير على الآخرين وكسب احترامهم.
- الموضوعية والمنطقية في التفكير.
- القدرة على اتخاذ القرار.

4- المظهر الشخصي:

- النظافة وحسن المظهر والأناقة.
- الصحة الجيدة والحيوية في الحركة.
- المصافحة باليد غير المتراخية والثابتة القوية.

5- الخبرات المكتسبة أثناء الدراسة كالعمل الجزئي في المكتبة لكسب جزء من نفقات الدراسة.

6- التخطيط الواعي للمستقبل عن طريق وضوح الأهداف.

7- إظهار الاستعداد المسبق للمقابلة عن طريق الإلمام بمعلومات عن المكتبة المتقدم

للعمل فيها.

8- التفوق الدراسي: التقديرات المرتفعة، الحصول على بعثات دراسية.

9- الاستعداد لبدء العمل ضمن التدرج الإداري والارتقاء للأعلى وعدم التركيز على الراتب.

10- القدرات التنظيمية ويعكسها كيفية كتابة طلب التوظيف وشموليته.

العوامل السلبية في المقابلة والتي قد تؤدي إلى رفض تعيين المتقدم للوظيفة[1]:

- المظهر الشخصي غير اللائق (الإهمال، تنافر الألوان، ... الخ).
- التظاهر بمعرفة كل شيء.
- عدم القدرة على التعبير بوضوح.
- عدم وجود تخطيط واضح للمستقبل.
- السلبية وعدم المبالاة.
- عدم الثقة بالنفس وتوتر الأعصاب.
- العزوف عن المساهمة بالنشطات المتنوعة للمكتبة.
- التركيز الزائد على الراتب.
- تدني التقديرات الدراسية.
- عدم القناعة بالتدرج الإداري والنظر إلى المراكز العليا بتعجل.
- عدم الاعتراف بالواقع وتقديم المبررات المختلفة لنقاط الضعف الموجودة.
- نقص اللياقة.
- عدم نضوج الشخصية.
- نقص الحيوية والنشاط.
- الإهمال في تقديم طلب الاستخدام والبيانات المرفقة.
- الاعتماد على الآخرين في اتخاذ القرار.
- عدم التحلي بمثل عليا ونقص في القيم الأخلاقية.

---

(1) نفس المصدر، ص 8.

- إظهار التعصب والتحيز في الآراء والسلوك.
- سوء تنظيم الميزانية الشخصية.
- كثرة الخلافات العائلية والاجتماعية.
- عدم المرونة في قبول المهام والعمل في مناطق جغرافية مختلفة.
- عدم الاستعداد لتقبل النقد والتعلم من الأخطاء.
- التأخر في موعد المقابلة لأسباب غير مقنعة وبدون اعتذار.
- عدم طرح أية أسئلة تتعلق بالوظيفة أو العمل المتقدم له.

تحليل العمل أو الوظيفة Job Analysis :

هو دراسة المعلومات والمسؤوليات المرتبطة بعمل أو وظيفة معينة بهدف تقديم وصف عام يشمل الواجبات والمسؤوليات والمهام المرتبطة بالوظيفة. ويشمل تحليل الوظيفة ما يلي:

1- تحديد تفصيلي لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
2- مواصفات العامل الذي يمكن أن يشغل هذا العمل أو الوظيفة.

ويؤدي تحليل العمل إلى تقديم صورة وصفية عن العمل تشتمل ما يلي:

1- تعريف العمل: اسم الوظيفة، القسم الذي ترتبط به الوظيفة، الإدارة التي ترتبط بها الوظيفة.
2- ملخص العمل: وصفاً مختصراً للمهام الأساسية للوظيفة.
3- واجبات العمل: الواجبات المنوطة بالوظيفة، المهام المرتبطة بالوظيفة، الوقت اللازم أو المدة الزمنية لممارسة كل مهنة.
4- الإشراف: أسماء الوظائف التي تلي هذه الوظيفة (والتي تسبقها) ودرجة الإشراف التي تمارس على صاحب الوظيفة ودرجة الإشراف التي تمارسها هذه الوظيفة على الوظائف الأخرى.
5- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (علاقات الاتصال رأسياً وأفقياً والوظيفة الأخرى التي يمكن أن يرقى إليها شاغل الوظيفة).
6- الأدوات والمواد والأجهزة التي تستخدم في الوظيفة.

7- ظروف العمل في الوظيفة: مكتبية، ميداني، هل يحتاج إلى ظروف صحية معينة وهل يتعرض من يشغل الوظيفة لأخطار مهنية.

8- تعريف المصطلحات المهنية والفنية التي تستخدم في الوظيفة.

9- أية تعليمات يمكن أن تكون مفيدة.

ويتطلب تحليل العمل وضع مواصفات لمن يستطيع أشغال الوظيفة تتضمن:

أ - مؤهلاته العلمية والأكاديمية.

ب- خبراته الميدانية.

جـ - خصائصه الشخصية والجسمية.

ويمكن استخدام الأدوات التالية لتحليل العمل أو الوظيفة:

1- الاستبيان: يوزع على عينة من الأشخاص الذين يشغلون الوظيفة ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالعمل.

2- المقابلة المقننة مع عدد من العاملين في الوظيفة.

3- الملاحظة وزيارة العاملين في المجال والبقاء معهم لمدة من الزمن.

4- دراسة السجلات اليومية التي يعدها العاملون عن نشاطاتهم اليومية والدورية.

5- دراسة آراء عدد من الرؤساء الذين يشرفون على مثل هذه الوظيفة.

أهمية تحليل العمل أو الوظيفة:

- تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي تم تحليلها.
- تنمية العاملين في الوظيفة ورفع مستوياتهم وكفاءاتهم.
- وضع أسس واضحة لترقية الموظفين ونقلهم.
- تحديد الخصائص الشخصية لمن سيشغلون الوظيفة.
- تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة.
- تحديد سليم للأجور والمرتبات في ضوء المسؤوليات والمهام.
- تحديد معايير الإنجاز المطلوب ممن يشغل هذه الوظيفة[1].

(1) عليان، ربحي مصطفى، التوظيف،ص 10.

وصف وظيفي:

- مدير المكتبة أو مركز المعلومات أو المصادر:

* أن يكون قادراً على التخطيط والتنظيم والإشراف فنياً وإدارياً، والاتصال بالرؤساء والمرؤوسين. وأن يكون ملماً بجميع الإجراءات الفنية ليقدم خدمات كافية وفاعلة بأساليب متطورة للمستفيدين. وأن يكون ملماً بالتطورات الحديثة وتطبيقاتها في المكتبات وبالأساليب الإدارية.

المؤهلات:

* الدرجة الجامعية العليا في علم المكتبات والمعلومات والتوثيق أو تكنولوجيا التعليم (دكتوراه أو ماجستير).

* خبرة في مجال المكتبات والمعلومات والتوثيق أو تكنولوجيا التعليم لا تقل عن سبع سنوات.

المهمات والوظائف:

1- التخطيط العام والإداري والمهني للمكتبة أو المركز، والإشراف على تنفيذ النشاطات والخدمات المقدمة للمستفيدين وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية المناسبة لهم.

2- إعداد الميزانية وتقديرها وتحليلها بما يتناسب ومتطلبات العمل.

3- اختيار الموظفين وتحديد المهمات والمسؤوليات المنوطة بهم ومتابعة تنفيذ مهماتهم ومسؤولياته وتقييمها.

4- إدارة أقسام المكتبة أو المركز الفنية والخدمات العامة.

5- إقامة علاقات مع المكتبات أو المراكز الأخرى والمؤسسات التي لها اهتمام بالمعلومات لتلبية حاجات المستفيدين.

6- إعداد الخطط والسياسات اللازمة لنشاطات المكتبة أو المركز وخدماتها وتطوير الموظفين والمجموعات المكتبية وإعداد التقارير والإحصاءات اللازمة لذلك.

7- إدارة الاجتماعات والمؤتمرات والندوات المتخصصة في حقل المكتبات والمعلومات والتوثيق وتمثيل المكتبة أو المركز في هذه النشاطات شخصياً أو

بانتخاب الشخص المناسب.

8- تشكيل الهيكل الإداري لضمان سهولة سير العمل.

9- تخطيط مبنى المكتبة أو المركز وتنسيق أماكن الأقسام وبيان المهمات والأدوات والأثاث اللازمة لكل قسم وفق حاجاته.

10- تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة، سيما من الناحية الإدارية.

11- تمثيل المكتبة أو المركز في الاجتماعات والمؤتمرات والندوات.

12- دراسة المشكلات الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها.

13- تحديد المشتريات من المواد والأدوات ومراقبة صيانة المبنى والأثاث.

14- مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة (المعدات، وأشكال المعلومات الجديدة).

15- وضع خطط إعلامية وتسويقية للمعلومات وخدماتها.

أولاً: العاملون في مراكز مصادر التعلم(1):

أ- أنواع العاملين وفئاتهم:

هناك ثلاثة مستويات من الوظائف يمكن وصفها بأنها أولية ومتوسطة وعليا، كما أطلقت عليها التسميات الثلاث:

1- مستوى المعاونون: لديهم تعليمات محددة عن أعمالهم التي قد لا يكون الواحد منها إلا جزءاً من عملية. أما الأجزاء الأخرى فلا يستطيع المعاون السيطرة عليها. لذلك فإن تدريب المعاونين يكون في وقت قصير نسبياً حلاً للمشكلات الطارئة بل عليه أن يطلب المساعدة.

ويمكن تعريف المعاون بأنه الشخص الذي يحتل هذه الوظيفة بتوفير بعض المهارات الأساسية مثل: الطباعة على الآلة الناسخة، مسك الدفاتر، تشغيل الآلات، الإنتاج.. الخ. ويعمل في العادة تحت إمرة الفني أو الخبير الفني. ومع أنه يظهر في أسفل سلم الوظائف إلا أنه في الواقع مفتاح العمليات الناجحة اليومية في مراكز التقنيات التربوية وحلقة وصل حيوية بين الطلاب والمعلمين والخبير الفني. ويمكن

---

(1) سلامة، عبد الحافظ. إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 107-111.

للمعاون ذو الدافعية العالية أن يكتسب خبرة مفيدة أثناء عمله، وكفايات إضافية عن طريق الدراسات العليا يصعد في سلم الوظائف إلى فني أو خبير متخصص أو خبير فني. ويستطيع معاون الوسائل أن يدخل ميدان التقنيات التربوية بشهادة ثانوية فيعمل متفرغاً أو غير متفرغ ويحصل تدريبه أثناء العمل على الطبيعة. ويفضل في المعاون أن يكون على قدر كاف من الذكاء والإيجابية والإخلاص في العمل وقدرته على العمل مع الآخرين.

ويؤدي معاون الوسائل أعمالاً كان يؤديها في الماضي الفنيون والخبراء ومن هذه الأعمال ما يلي:

1- تسجيل المواد والأجهزة عند خروجها من المركز.

2- التسلم.

3- الحجز.

4- وضع البرامج الزمنية.

5- حفظ السجلات والعهدة والحسابات.

6- طباعة المراسلات والتقارير والببليوغرافيات على الآلة الناسخة.

7- معرفة أماكن المواد والأجهزة واسترجاعها.

8- المساعدة في إنتاج الشفافيات والشرائح والأشرطة وغيرها من المواد التعليمية من مواد غير الكتب.

9- المساعدة في صناعة الأجهزة والإصلاحات الطفيفة.

10- تشغل الأجهزة الناسخة.

إن المعاون عضو مهم في فريق التقنيات التربوية إذ يحتاج الخبير الفني أن يحلل تحليلاً دقيقاً الأعمال التي تؤدى كل يوم في المركز ثم يقرر الواجبات التي تستند إلى الآخرين. ويجب أن يقع الاختيار على العاملين الأكفاء الذين لديهم المهارات الضرورية والاتجاهات الإيجابية نحو برنامج المركز والقدرة على العمل مع الآخرين.

2- فني الوسائل The Technician :

وهو الفرد الذي يحتل هذه الوظيفة بعد إكمال التدريب المتخصص أو اكتساب الخبرة الكافية والناجحة. أما الأعمال التي يقوم بها فهي:

أولا: الإنتاج:

1- التصوير الفوتوغرافي.

2- الفنون التخطيطية كالرسم والخط.

3- إنتاج الملصقات، اللوحات، الخرائط، المطبوعات .. الخ.

4- الإنتاج التلفازي من كتابة النص، التخطيط، وإخراج البرامج التلفازية.

ثانيا: الخدمات المساندة:

1- المساعدة في معالجة المواد فنياً والبحث الببليوغرافي.

2- معرفة أماكن المواد، وكيفية تناولها.

3- صيانة جميع الأجهزة الإلكترونية والميكانيكية وتصليحها.

4- تنسيق معالجة البيانات المتعلقة بنشاطات مراكز التقنيات التربوية.

ثالثا: التعليم:

1- تعليم الآخرين كيفية تشغيل الأجهزة واستعمالها.

2- تدريب المعاونين على أعمال الإنتاج وعلى الخدمات المساندة في مراكز التقنيات الصغيرة ذات الميزانية المحدودة قد لا يتم تعيين فني دائماً بل يمكن الحصول على الخدمات التي يؤديها الفني في العادة عن طريق التعاقد والخدمات المباعة. مثال ذلك: تكليف متعهد معروف بصيانة الأجهزة السمعية والبصرية بصيانة أجهزة المركز أو تشغيل المهندسين والرسامين في السوق الحرة لإنتاج المشاريع المحدودة الأمد.

مؤهلات الفني:

يكون فني الوسائل في الغالب من حملة شهادة أدبية أو علمية يحصلون عليها بعد دراسة سنتين في معهد أو كلية مجتمع أو كلية جامعية متوسطة. ويكون موضوعها في العادة مهنياً أو فنياً مثل الفنون التجارية، الصيانة الإلكترونية، التصوير الفوتوغرافي، التجارة، التقنيات التربوية وهو الأفضل. إضافة إلى توفر الكفايات التي تساعدهم على أداء أعمال متخصصة وذلك عن طريق التدريب العملي على الطبيعة. وفي العادة يأتي الفني وهو مهيأ أن يقوم بما كان قد درب عليه.

3- **خبير التقنيات التربوية المتخصص** The Specialist :

هذه الفئة من العاملين تتطلب أفراداً ذوي مؤهلات علمية أعلى تمكنهم من تولي الأعمال الأكثر تعقيداً من تلك التي يتولاها المعاون أو الفني، وقد استعمل هذا اللقب في بعض المطبوعات للدلالة على الشخص الذي يقوم بمسئولية تشغيل مركز التقنيات التربوية. أما مؤهلاته العلمية فهي مساوية في العادة لما يتلقاه الخبير العام الذي سنتحدث عنه لاحقاً. فبعد الحصول على بكالوريوس في الآداب أو العلوم يلتحق بدراسة مسلكية للحصول على الماجستير في التقنيات التربوية أو علم المكتبات والأعلام ويستمر التحصيل عملياً بعد ذلك على الطبيعة.

4- **خبير التقنيات العام** The Generalist :

هذا الموظف الفني هو المنسق وقطب الرحا والرئيس الأعلى لبرنامج التقنيات التربوية وبصفته الخبير العام رقم واحد تنضوي جميع المسئوليات تحت إشرافه، وهو يخلق المناخ الذي يترعرع فيه البرنامج. وتسري الفلسفة الخاصة بهذا الموظف التنفيذي الرئيس على كل ما يتم عمله داخل المركز.

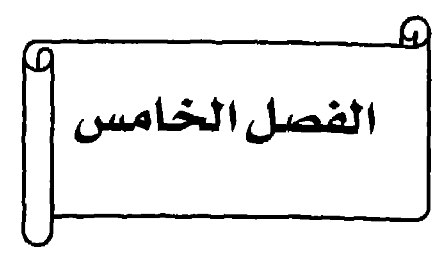
إن المستوى التعليمية والعملية التعليمية كما وصفناها بالنسبة للخبير المتخصص تقيم أيضاً نمط الأعداد الفني بالنسبة للخبير العام، والفرق بينهما يكون في الإعداد الواسع والعميق في الدراسات العليا بمختلف فروعها. ففي حين نرى الخبير المتخصص يتخصص في موضوع محدد مثل التلفزيون أو الكمبيوتر أو الإذاعة التعليمية أو الفهرسة. نرى الخبير العام يتعمق في عدة موضوعات تتعلق بالتقنيات التربوية في المدارس ولكن موضوعاً واحداً منها يجب أن يلقى تأكيداً خاصاً هو الإدارة. إن مسئولية الخبير العام تقع في إدارة البرنامج وإدارة العاملين منه. وما لم تكن لديه الرغبة والقابلية والقدرة للتنظيم والإدارة وتحليل العوامل التي تؤدي إلى نجاح مركز التقنيات فالأفضل له أن يبحث عن عمل آخر.

وينظر إلى الخبير العام في العادة من عدة زوايا أهمها:

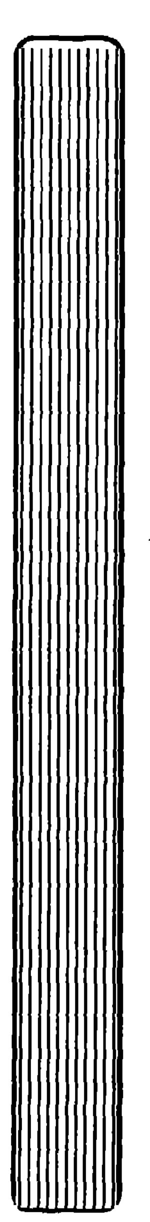
1- الدراسة العليا وهي المساقات التي يدرسها للحصول على درجة عليا لا تقل عن درجة الماجستير في موضوع التكنولوجيا التربوية والوسائل التعليمية.

2- متطلبات تأهيل الفنيين من قبل الجهات التربوية الحكومية.

3- الكفايات التي ينبغي للمرء أن يكتسبها لأداء الأعمال الخاصة بمركز التقنيات التربوية.



5



التوجيه والقيادة

أولا: التوجيه:

- تعريف التوجيه.
- مبادئ التوجيه.
- مكونات (ركائز) التوجيه.

ثانيا: القيادة:

- القائد مدير فعال.
- مصادر قوة القيادة.
- نظريات القيادة.
- أساليب القيادة.
- عوامل اختيار النموذج القيادي.
- صفات القيادة الإيجابية.

🕮 الفصل الخامس

التوجيه والقيادة

أولا: التوجيه:

تعريف التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومترابط[1].

ويعرف الجيوسي[2] التوجيه على النحو التالي:

- "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة".
- "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف".
- "الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة

---

(1) العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة، ص 263.

(2) الجيوسي، محمد. الإدارة علم وتطبيق. ص 127-128.

عن طريق الغير، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة عمل فعّالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمؤسسة إلى المشرف الأول، أو رئيس العمال، وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد. ولكن الأعمال لن تتم أو تنجز، والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

مبادئ التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما[1]:

1- مبدأ تجانس الأهداف:

ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة. فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها ولكن من المهم والأهمية أيضاً تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف المنشودة مثل عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم.

2- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة):

وهذا من مبادئ الإدارة العملية حيث أن هذا المبدأ ينص على إنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤساً لأكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

---

(1) الجيوسي، محمد. مصدر سابق، ص 128–129.

وعلى ضوء ذلك العرض لوظيفة التوجيه يتبين لنا الحقائق التالية:

1- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
2- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
3- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات.
4- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

أسس التوجيه:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل. ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأمر أو الإرشاد الخ. وأياً كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية، فإن معناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج الخ، التي تم اتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق الغير (أي المنفذين)، أو القيادة الموجهة أو بالاقتياد القائم عن طريق الغير (أي المنفذين)، أو القيادة الموجهة أو بالاقتياد القائم على سلطة العقاب (وهذا النوع الأخير لا يناسب البشر إلا في الأعمال العضلية والذهنية الرتيبة التي لا يستعمل فيها العقل بمزاياه).

يتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسين هما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه خلال أعمالهم لحين الإنجاز. وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:

1- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع).
2- أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
3- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
4- المحافظة على النظام ومكافأة المُجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل[1].

---

(1) العلاق، بشير. مصدر سابق، ص 265.

ركائز (مكونات) التوجيه:

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز أساسية هي:

1- القيادة. 2- الاتصال.

3- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة (الحفز).

وهذه الركائز متداخلة ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، ونستعرض في أدناه أحد هذه الركائز وهي القيادة.

أولاً: القيادة

يرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع. فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعّال على أساس أن القائد الفعّال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

- صفات ذاتية قيادية (موهبة).
- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة (زاد).
- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- مؤهلات تعليمية (سلاح).
- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات).
- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).

وللقائد سلوكيات متميزة، وهذه السلوكيات تبدو واضحة في إطار تعامله مع الآخرين، وندلل على ذلك بما يلي:

- القيادة الإدارية: عملية إنسانية بينه وبين الآخرين.
- القيادة الإدارية: قيادة الأنشطة والأعمال وإنجازها بفعالية.
- القيادة الإدارية الفاعلة: تتحقق من خلال تحقيق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل.

والقائد الفعّال هو قائد كل المواقف. فالقائد يتعرض لمشكلات وأزمات وضغوط مختلفة، وفي نطاق التصدي لها يستخدم مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهتها بشكل فعّال. والقائد الفعّال هو الذي ينتهز الفرص ليثبت ذاته وليحق

القول عليه بأنه رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة ليخرج منها محققاً أهداف الإدارة ومصالح المؤسسة.

إذن، فإن القيادة مصطلح يشير إلى (العملية) التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية. وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجهاً لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجهاً لوجه. والقيادة أياً كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه. فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. وبمعنى آخر فإن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

القائدة مدير فعال:

كثيراً ما نرى في حياتنا العملية أن هناك مديرين يهتمون بالعمل اهتماماً كبيراً من خلال القيام بعدة مهام وواجبات، مثل:[1]

1- تحديد أهداف المنشأة والإدارة التي يتولون الإشراف عليها.

2- اقتراح خطوات العمل والاستراتيجيات المستقبلية.

3- رسم السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأنشطة والأعمال في الإدارة.

4- السعي بشكل مكثف ومتواصل لحو تشخيص المشكلات وتحديدها بدقة وتحليلها بدقة أيضاً بغية الوقوف على مسبباتها.

5- وضع الحلول أو المقترحات الممكنة للتطبيق.

6- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها هذا المدير وغيرها من الإدارات والأقسام الأخرى لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة.

7- الاهتمام بالرقابة وتقييم الأنشطة والأفراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المتحققة، أو المحققة للأهداف المرسومة.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 267.

وكذلك نرى مديرين آخرين ينصب اهتمامهم جملة وتفصيلاً علـى العـاملين والعلاقات الإنسانية ويتجلى ذلك في مظاهر أخرى منها:[1]

1- مساندة الأفراد العاملين والوقوف بجانبهم في مختلف المواقف.

2- السعي بشكل دائم إلى تقديم النصح والمشـورة والإرشـاد للأفـراد وتوجيههـم باستمرار وبصورة متجددة.

3- اتبـاع نمـط الإدارة بالمشـاركة عنـد وضـع الأهـداف والخطـط وبرامـج العمـل وسياساته وإجراءاته وتحديد معايير الأداء.

4- الاهتمام الكبير بالأفراد وبالعلاقات الإنسانية لخلق مناخ صحي مناسب للعمل ينعم به الأفراد.

والقائد الفعّال هنا هو الفرد (القائد المدير) الذي يلعب كل الأدوار المطلوبـة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغـيرات. فـهو الزعيـم (قدوة ونموذج يحتذى بـه)، وهـو القـائد (يؤثـر في سـلوك الآخريـن بفعاليـة)، وهـو المراقب (يتـابع ويراقـب الأداء لتقويمـه)، وهـو فعّـال (ينظـر إلى كـم وكيـف الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التميز).

مصادر قوة القيادة:[2]

القيادة، كما أوضحنا، تتضمن قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة. بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقـع قيـادي يسـتطيع مـن خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقـف معـين. والقيـادة تتطلـب أن يتمتـع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غـيره ممـن لا يمتلكـون مثـل هذه القوة أو السلطة. وعليه، فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي:

1- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- قوة المكافأة:

عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة ماديـة (راتـب،

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 268.

(2) العلاقة، بشير. مصدر سابق، ص 269-270.

أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل الخ)، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسه.

ب- قوة الإكراه:

والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو ايقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً. وهنا فإن الخوف سوف ينتاب الفرد. فنقول والحالة هذه أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

جـ- السلطة القانونية:

إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. فرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء التسويق والإنتاج، والمبيعات وغيرهم. كذلك فإن مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء أقسام الإعلان، وبحوث التسويق، والنقل وغيرها ضمن دائرة التسويق وهكذا.

2- قوة التأثير:

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة التخصص:

إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيمياوي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيمياوية، وهكذا.

ب- قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعية ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

نظريات القيادة:

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها، فمن تلك النظريات ما يرد القيادة إلى صفات وخصائص الشخص القائد، فيما هنالك نظريات تردها لسلوك القائد، وهنالك من يقول أنها الموقع الذي يجد القائد نفسه فيه، ولذا فالنظريات هذه يمكن إيجازها بما يلي:

1- خصائص القائد أو نظرية السمات:

إذ تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد منها الثبات والبسالة والإقدام، والجرأة، والمهارة في اتخاذ القرارات، ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم The Great Man Theory، كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء لشخص القائد، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائدة نفسه، إذ ليس هنالك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائدة في كل الأوقات[1]، ولم يتفق حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً[2].

2- نظرية سلوك القائد:

عندما عجزت نظرية السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري. والنظريات التالية تمثل هذه الاتجاه.

أ- نظرية الشبكة الإدارية:

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية، وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد طوّر هذه النظرية كل من روبرت بليك وجين موتون. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من السلوك القيادي، وتعتمد على

---

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. (عمان: شركة دار الشعب، 1982)، ص 146.

(2) حسن الحكاك، نظرية المنظمة، ص 250.

مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن رواد هذه النظرية أشاروا إلى أن أنجح قائد هو الذي يركّز على الأفراد ويوجه اهتماماً عالياً بالإنتاج.

ب- نظرية ليكرت The Lickert System:

لقد ميز ليكرت أربعة أنماط للقيادة:

1- نمط تسلطي يتميز به القادة كونهم لا يميلون للتفويض، ولا يثقون بالمرؤوسين.

2- نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه.

3- وهنالك نمط ثالث وهو نمط استشاري يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه.

4- أما النمط الرابع فيتصف بكونه مشاركة تفوق وتتعدى الاستشارة، ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتبادل في المعلومات.

ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث والرابع يتصفون بإنتاجية عالية[1].

جـ- نظرية الخط المستمر في القيادة[2] Continuety of Leadership:

وهي نظرية تصوّر خطاً متدرجاً بين حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار وسلطة القائد، وتتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط[3]، بدءاً من الأسلوب القيادي المتسلط إلى أسلوب القائد الديموقراطي والذي يركز على الأفراد.

ويمثل الشكل التالي خط سلوك القيادة [4]

(1) Mass E. and J. Douglas: A Contemporary Introduction. (Englewood: Prentice Hall INC., 1981). P337.

(2) Donnalley J. ET AL. Fundamentals of management function (Texas: Business publishing, 1970) P. 192.

(3) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ الإدارة، ص 205.

(4) إبراهيم العمري، السلوك الإنساني، ص 334.

سلطات القائد

حرية المرؤوسين

1	2	3	4	5	6	7
يسمح المدير للمرؤوسين اتخاذ القرار ضمن حدود معينة	يحدد الإطار العام للقرار ويترك مسألة اتخاذه فعلياً للمرؤوسين	يعرض المدير المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين ويتخذ قراره على ضوء ذلك	يعرض المدير القرار للمناقشة والتعديل	يناقش القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه ويجيب على استفساراتهم	المدير يرغب المرؤوسين بقراراته	المدير يتخذ القرار ويصدره

ويعاب على نظريات سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموقف الذي يحتم سلوكاً معيناً.

3- نظريات الموقف:

وبعد أن عجزت السمات من أن تعطي الجواب الشافي الذي يحدد النمط القيادي، وكذلك نظريات سلوك القائد، فقد برزت دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف. فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية، ومما يدلل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى[1].

والموقف عند هؤلاء المنادين بنظريات الموقف يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤساءه وأناس آخرين لهم علاقة بالعمل. وعند هؤلاء أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف.

وتتلخص هذه النظريات بالقول: أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، ومن هذه النظريات نظرية فدلر.

---

(1) Donnelly J. ET. A,. Fundamentals of management functions. op, cit P. 201.

نظرية فدلر في القيادة إحدى نظريات الموقف:

تعتبر نظرية فدلر من النظريات الموقفية إذ أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة، وقال أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، والموقف يتأثر بالعوامل التالية[1]:

1- قوة مركز القائد: إذ أن قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين، يسهل عملية قيادة القائد.

2- طبيعة العمل: وهي الأخرى تحدد الموقف القيادي، فالأعمال الرتيبة الروتينية تسهل عملية القيادة.

3- علاقة القائد بمرؤوسيه، إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد ومرؤوسيه، علاقة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلاً.

عوامل اختيار النموذج القيادي:

إن اختيار النموذج القيادي من بين الأنماط القيادية تؤثر به عوامل منها عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين وثالثة تخص الظروف البيئية والموقف والضغوط الزمنية.

1- عوامل تخص القائد: من قيم يؤمن بها ذلك القائد في إدارته لمرؤوسيه، ومدى إيمانه بكفاءتهم، وتصوره بدرجة تحملهم المسؤولية.

2- عوامل تخص المرؤوسين: كاستعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية، وقدراتهم على التصرف في المواقف المختلفة، وثقتهم بقدراتهم، واتجاهاتهم.

3- عوامل تخص البيئة حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي متمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة، والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها، أو القيم التي تؤمن بها الجماعة في العمل من عادات وتقاليد، واستطاعت خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك، وتماثلت بين أعضائها صفات

---

(1)F.E. Fiedller, A Theory of leadership effectiveness (N.Y: McGraw-Hill Co 1967)P.8.

شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، سيشجع الرؤساء لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

4- الموقف: أما الموقف، فهو الآخر يؤثر في اتباع النموذج القيادي المعين، إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت مثل تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

5- الضغوط الزمنية: إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالرئيس إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

صفات القيادة الإيجابية:

هنالك خطوط عامة تتصف بها القيادة الايجابية (القيادة التي يعيش في إطارها القائد الفاعل) وهي:

أ- لا بد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه، فيتلمس مشاعرهم، ويدرك الأمور من حيث هي، وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها.

ب- لا بد للقائد من أن يبتعد عن اللوم والتجريح، حيث أن ذلك من شأنه أن يجرح الشعور بالكرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل، ولا ينتج غير البغضاء والحقد.

جـ- على القائد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو يدعي بما هو ليس عليه، إذ سرعان ما يكتشف كفاءة رؤوسائهم ومهاراتهم.

د- لا بد للقائد أن يكون قريب المنال من مرؤوسيه، يستطيعون الوصول إليه مثلما هم قريبون إليه، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين، فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة سواء حول العمل أو حول علاقات العمل.

هـ- على القائد أن يتقبل مخاوفهم دون الاستهانة بها، وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها.

و- يجب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف إذ أن فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه.

أساليب القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها، إلى أربعة أنماط رئيسية هي:[1]

1- القيادة الاستبدادية، والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية).

2- القيادة الديموقراطية.

3- القيادة الفوضوية.

4- القيادة غير الموجهة.

1- القيادة الاستبدادية:

غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد) ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش. بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات عليهم (مثلاً كأن يكون مديراً عاماً له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعُلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

- الاعتداد بالنفس.
- الثقة المطلقة بالنفس.
- الكبرياء.
- عدم الاعتراف بأخطائه.
- التفاخر بنفسه وبإنجازاته.
- القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به.
- البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.

---

(1) العلاق بشير مصدر سابق، ص 271-272.

- يحتفظ بأسراره، وأسرار العمل لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

وهناك نوعان ن القادة المستبدين:

أ- **القائد الجائر:** وهو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

ب- **القائد المستبد العادل:** وغالباً ما يكون محباً للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها، بيد أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدها عنها.

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة. ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنشأة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط. كذلك، فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام المعاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة، ويطلق على هذا النموذج القيادي نظرية x .

2- القيادة الديموقراطية:

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم. وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

ويطلق Mc Gregor على هذا الأسلوب أو النموذج القيادي نظريةY. ويوجد نوعان من القيادة الديموقراطية هما:[1]

---

(1) العلاق، بشير. مصدر سابق، ص 273.

أ- القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى :(والذين استجابو لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون).

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى في سورة آل عمران: (فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله).

3- القيادة الفوضوية:

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود.
- إضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- التوسع في تفويض السلطات.
- عمومية التعليمات.
- التردد وعدم الاستقرار.

يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديموقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدراً من الاستبداد وقدراً من الديمقراطية في إدارته وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم. وعلى أية حال، فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص إلى نوعين: قيادية وتبعية، وقسمنا سلوكه إلى نوعين كذلك: جماعي يسعى لتحقيق مصلحة الجماعة، وذاتي يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية، فإنه

يمكن استخلاص المعادلات الأربع التالية:

خواص قيادية + سلوك جماعي = قيادة ديمقراطية.

خواص قيادية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة عادلة.

خواص تبعية + سلوك جماعي = قيادة فوضوية.

خواص تبعية + سلوك ذاتي = قيادة مستبدة جائرة.

4- القيادة غير الموجهة:

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريق غير مباشرة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط الرئيسية للقيادة، يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقاً لمعايير مختلفة، مثل:

أ- من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها:

هناك القيادة الفردية حينما يكون القائد الموجه فرداً واحداً، كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد، وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

ب- من حيث المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته:

هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة، وبين القيادة المعينة والأخرى المنتخبة من ناحية ثانية.

جـ- من حيث علنية القيادة:

هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات اتصال واضحة ومعلومة، وقيادة غير مباشرة يمارس فيها القائد قيادته من وراء ستار، فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق إليه.

الفصل السادس

6

الرقابة ونطاق الإشراف

أولا: الرقابة:

- مفهوم الرقابة
- أهمية الرقابة
- أنوع الرقابة
- خطوات أو مراحل عملية الرقابة
- مجالات الرقابة
- أساليب الرقابة

ثانيا: نطاق الإشراف (نطاق الرقابة):

- مقدمة عامة
- نطاق الإشراف الواسع والضيق
- الاستدلال على أمثلية نطاق الإشراف
- العوامل المؤثرة في اختيار وتحليل نطاق الإشراف

الفصل السادس

أولاً: الرقابة [1]

مفهوم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات ومراكز مصادر التعلم. فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتمّ وفق ما هو مخطّط له، وليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

وقد تطورّت وظيفة الرقابة في المكتبات ومصادر التعلم بشكل كبير في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل معاقبته، سواء أكان هذا الانحراف بقصد أو عن غير قصد (رقابة عقابية سلبية)، أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية.

وتعرّف الرقابة بأنها[1]:

1- قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفّذت، وتمّ إنجازها بالشكل الصحيح.

2- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تمّ عمله وقياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثمّ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطّة.

---

(1) اعتمد هذا الجزء من الكتاب بشكل أساسي على كتاب: همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات والمعلومات، ص 217-234.

3- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تمّ عمله وقياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثمّ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.

وجدير بالذكر، أن مشكلة الرقابة تزداد وتتعقد كلّما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وازداد عدد العاملين فيهما، وتنوعت أعمالهما وتعددت.

أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز مصادر التعلم:

تنبع أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز مصادر التعلم مما يلي:

* كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له.
* كونها تساعد الإدارة في الكشف عمّا قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعدها في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
* كونها عملية ديناميكية، شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكلّ عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصبُّ على جميع مدخلات المكتبة أو مركز المعلومات (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها)، ومخرجاتها (بطاقات الفهرسة، الفهرس المحوسب، خدمات المستفيدين، علاقاتها مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، وغيرها)، وتشمل أيضاً جميع المستويات الإدارية فيها.

أنواع الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات: (1)

هناك أنواع مختلفة للرقابة في المكتبات ومراكز مصادر التعلم وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. وفيما يلي هذه الأنواع:

---

(1) همشري، عمر. نفس المصدر السابق.

أولاً. الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- **الرقابة الوقائية** (Preventive)، ويطلق عليها أيضاً تسمية " الرقابة التنبؤية"، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها، والحيلولة دون وقوعها. ويتطلّب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة.

2- **الرقابة المتزامنة** (Instant): وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء وتقيّمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فوراً، لمنع استفحال أثره الضار.

3- **الرقابة اللاحقة** (Follow - Up) ؛ وتسمّى أيضاً بالرقابة البَعدية لأنها تتمّ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتمّ مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلاً.

ثانياً. الرقابة من حيث شموليتها: وتقسم إلى:

1- **الرقابة الشاملة** (Comprehensive)؛ وتسعى إلى تقييم الأداء الكلّي للمكتبة أو مركز المعلومات، ومعرفة مدى كفاءتهما في تحقيق الأهداف الموضوعة.

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية** (Departmental)، وتسعى إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المكتبة أو مركز المصادر، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3- **الرقابة على مستوى الفرد** (Individual)؛ وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

ثالثاً. الرقابة من حيث المصدر: وتقسم إلى:[1]

1- **الرقابة الداخلية** (Internal)، وتأتي من داخل المكتبة أو مركز المعلومات، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون فيهما على مختلف مستوياتهم الإدارية. وقد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية. وتتمّ الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات الفنية (التزويد، الفهرسة والتصنيف)، وخدمات المعلومات (الإعارة، المراجع ، الدوريات، استرجاع المعلومات، وغيرها)، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها.

2- **الرقابة الخارجية** (External)، وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المكتبة أو مركز المعلومات قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة. مثال ذلك، رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة. ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كلّ الأنشطة المالية للمكتبات ومراكز المعلومات التابعة للدولة.

رابعاً. الرقابة من حيث نوع الانحراف:

1- **الرقابة الإيجابية** (Positive)، وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطّة الموضوعة، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.

2- **الرقابة السلبية** (Negative)، وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطّة الموضوعة، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً.

خامساً. الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:

---

(1) همشرين عمر. نفس المصدر السابق، ص 220-221.

1- **الرقابة المفاجئة** (Unexpected): وهي التي تتمّ بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

2- **الرقابة الدورية** (Periodic) : وهي التي تتمّ في فترات زمنية محددة كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.

3- **الرقابة المستمرة** (Continuous)، وهي التي تتمّ عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة أو مركز المعلومات.

خطوات أو مراحل عملية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

أولاً. تحديد هدف/ أهداف الرقابة (Goals):

الهدف العام للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأساً قبل استفحاله. ويعني هذا بالتالي خضوع المكتبة أو مركز المعلومات بشكل شمولي إلى عملية الرقابة.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة. فعلى سبيل المثال، تركّز الرقابة في مجال الانتاج على كمية الانتاج ونوعيته في المكتبة أو مركز المعلومات، بينما تركّز الرقابة في المجال المالي على حسن استغلال المكتبة أو مركز المعلومات لمواردها المالية وعدم صرف الأموال في وجوه خارج الوجوه المحددة.

ثانياً. تحديد معايير (Standards) الأداء :

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبات ومراكز المعلومات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية وبالشكل الذي يرضي المستفيدين. لذا، لا بدّ من وجود معايير أو مقاييس يتمّ بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو إنجازها بعامة وأداء العاملين فيها بخاصة. ويعدّ توفير معايير أداء موضوعية ركناً أساسياً من أركان أي نظام رقابي فعّال في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز

المطلوب للتقيد به، ومن ثمّ اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي بها. لذلك، يجب أن يكون المعيار محدداً بدقة، وأن يكون واضحاً ومفهوماً على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير.

ومن **المعايير** التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

1. **معايير كمية** Quantitative Standards: وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الانتاج أو الانجاز الفعلي. مثال ذلك، عدد الكتب التي صنّفت خلال شهر معين في قسم الفهرسة والتصنيف، ومقارنته أيضاً بالأشهر الأخرى من السنة، أو عدد الكتب المعارة خلال فترة معينة، ومقارنته أيضاً بالإعارات في فترات أخرى سابقة أو لاحقة من السنة.

2. **معايير نوعية** Qualitative Standards : وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه. مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستفيدين ومستوى جودتها، هل هي ممتازة، أو جيدة جداً، أو جيدة، أو ضعيفة ؟

3- **معايير التكلفة** Cost Standards، وهي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطّاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة، أو إنجاز أحد المهام. مثال ذلك، تكاليف شراء نظام محوسب جديد للمكتبة أو مركز المعلومات، ومقارنته أيضاً بتكاليف نظام آخر.

4. **معايير زمنية** Time Standards، وهي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، أو إتاحة خدمة معينة وتوفيرها. مثال ذلك، مقدار الزمن المفروض أن يتمّ فيه فهرسة وتصنيف كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز، أو الزمن اللازم لإعارة كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز.

5- **معايير القيم المعنوية** Intangible Standards، وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات وروحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة، وغيرها.

ثالثاً. قياس الأداء Performance Appraisal:

قياس الأداء هو خطوة أخرى من خطوات العملية الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات، ويعني قياس العمل الفعلي الذي تمّ إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعة، وتحديد أسباب الانحراف. فإذا كان الإنجاز أكبر من المعيار كان الانحراف إيجابياً، وإذا كان الإنجاز أقلّ من المعيار كان الانحراف سلبياً.

وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها. وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات التي يصعب قياسها مباشرة وعلى نحو دقيق، مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً. ومثال ذلك، أنه من الصعوبة بمكان قياس الاستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة أو مركز المعلومات. فإذا تمّ اعتماد عدد الأشخاص الذين يدخلون المكتبة أو مركز المعلومات مؤشراً لاستخدامها ونجاحها، فإنه يجب التذكر أنه ليس كلّ من دخلها قد استخدمها فعلاً. فقد يدخل بعضهم المكتبة أو مركز المعلومات لرؤية أصدقائهم، وقد يدخلها آخرون لاتقاء شرّ البرد الشديد أو الحرارة الشديدة، وغير ذلك من أمور. ومن الصعوبات الأخرى لقياس الأداء أن الأفراد قد يرون أو يفسّرون نفس الأمور من زوايا معينة. فقد يفسّر بعض الأشخاص أسباب تدنّي كمية الكتب المفهرسة والمصنفة خلال فترة معينة مثلاً إلى تقاعس العاملين في قسم الفهرسة والتصنيف، بينما قد يرجعها البعض الآخر إلى صعوبة مصادر المعلومات نفسها، أو لعدم توفر البيانات الببليوغرافية الكاملة فيها، أو حاجة أسماء بعض مؤلفيها العرب القدامى إلى تحقيق، مما يستغرق وقتاً أطول في فهرستها وتصنيفها من فهرسة الكتب العادية.

رابعاً. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية، لا بدّ من تحليلها، ومعرفة أسبابها، وتكوين صورة كاملة عنها. وبخصوص الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمكتبة أو مركز المعلومات فإنها لا تحتاج إلى علاج، بل تستلزم

اقتراحات من أجل تدعيمها وتشجيعها وزيادة الإفادة منها وتعميمها في مجالات أخرى. أما الانحرافات السلبية فهي التي تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها. وفيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات السلبية:

1- **المعيار:** إذ أن عدم وضوح المعيار للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، أو صعوبته وعدم مناسبته لقدراتهم ومؤهلاتهم يؤدي بالضرورة إلى انحراف سلبي عن الخطّة. لذا، يجب أن تعاد صياغة المعيار بحيث يكون واضحاً، بسيطاً ومناسباً، ومفهوماً للجميع.

2- **الأفراد العاملون**، إذ أن عدم توفر المهارات والخبرة الكافية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، أو انخفاض روحهم المعنوية، أو عدم رضاهم عن العمل، أو سوء علاقاتهم برؤسائهم، أو وجود بعض العادات السلبية لديهم مثل التدخين وقراءة الصحف وكثرة استخدام الهاتف أثناء العمل، جميعها تؤدي إلى ظهور انحرافات سلبية عن الخطّة الموضوعة، مما قد يوحي إلى الإدارة بضرورة تدريبهم والعمل على زيادة كفايتهم.

3. **أسباب خارجة عن إرادة المكتبة أو مركز المعلومات أو العاملين فيهما:** كتغيّر الظروف (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وغيرها) أو التنبؤات التي قامت عليها الخطّة، أو سوء الأحوال الجوية، أو حدوث أعطال فنية في الأجهزة والآلات المستخدمة في تنفيذ العمل، وغيرها، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز العمل وحدوث انحرافات سلبية. وقد يتطلب هذا إجراء تعديلات في الطرق والوسائل المستخدمة، أو في الأوامر والتعليمات الصادرة، أو في الخطط القائمة ذاتها ، أو في سياسات العمل، أو في طريق توزيع الواجبات والمهام، أو غير ذلك، بشكل يتناسب مع التغيّرات الجديدة، ويكفل في النهاية إعطاء الأداء المطلوب المحقق للأهداف المنشودة.

وجدير بالذكر أن تصحيح الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة، من خلال نتائجها، مع باقي عناصر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات. فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ بالمستقبل، مما يستدعي ضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد، كما قد تكشف الرقابة وجود

ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية، مما يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وهكذا. وبهذا يمكن القول بأن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، كما بيّنا في بداية هذا الفصل.

خامساً. المتابعة:

بناء على ما اتخذ من إجراءات تصويبية، لا بدّ لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور قد بقيت على ما هي عليه حتى بعد ما اتخذ من إجراءات، ليبدأ تصحيح الوضع من جديد.

مجالات الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

1. الرقابة على الأهداف:

تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغاتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2. الرقابة على السياسات:

تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.

3. الرقابة على الإجراءات:

تحدد الإجراءات متى وكيف يتمّ الأداء ومن المسؤول عنه. وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بإجراءات العمل المقرّرة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4. الرقابة على التنظيم:

تهدف الرقابة على التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وأوجه النشاط، والتقسيمات التنظيمية، وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف، وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وغير ذلك من أمور التنظيم. والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عمّا هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.

5. الرقابة على مصادر المعلومات:

تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وتتماشى مع متطلبات الخدمة المكتبية والمعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر رئيسه لهذه الرقابة هي: الدولة أو الحكومة، وإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والمستفيدون. والذي يهمنا في هذا المجال هو الرقابة المفروضة من قبل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على مصادر المعلومات.

فمن المعلوم أن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات تفرض نوعين من الرقابة على مصادر المعلومات هما : رقابة نوعية، ورقابة كمية. أما الرقابة النوعية فتبدأ لحظة اختيار هذه المصادر، إذ يتمّ استبعاد غير المرغوب أو المناسب منها فوراً، وتستمر طيلة حياتها على الرفوف؛ وذلك من خلال عملية التقييم والمراجعة المستمرة لها بقصد تعشيبها واستبعاد المتقادم أو التالف أو غير المستخدم منها لفترة طويلة، أو لغير ذلك من أسباب.

وفيما يتعلق بالرقابة الكمية فتتم من خلال عملية الجرد المنظّم لمصادر المعلومات، وأيضاً من خلال ما يسمّى بميزانية المخزون التي تظهر كمية المخزون من المعلومات ومصادرها المختلفة والطلب المتوقع عليه خلال فترة زمنية معينة، وتهدف

إلى التأكد من أن مصادر المعلومات متوافرة بالكمية المناسبة لتلبية الطلب المتوقع عليها خلال الفترة المقصودة.

6. الرقابة على الإنتاج:

تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن المنتج مطابق كمّاً ونوعاً لما هو مطلوب، وتكلفة وزمناً لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمكتبة أو مركز المعلومات في السوق. وتهدف كذلك، إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة. ومن الأمثلة المتعددة على منتجات المكتبة أو مركز المعلومات بطاقات الفهرسة وتكوين الفهارس التقليدية أو الألكترونية اللازمة، وقوائم إضافات مصادر المعلومات الجديدة، والقوائم البيليوغرافية والكشافات والمستخلصات على اختلافها، وقواعد البيانات، والمصوّرات على أفلام مصغرة كالميكروفيلم والميكروفيش، وغيرها.

وتشمل الرقابة على الإنتاج في المكتبات ومراكز المعلومات الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، والرقابة على جودة الإنتاج، والرقابة على تكاليف الإنتاج.

7. الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:

تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات، ومقارنتها بما خطّط لتقديمه من خدمات، أو مقارنة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي، أو مقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من مكتبات ومراكز المعلومات أخرى مثيلة، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء والعمل على تصويبها.

ومن المعايير الرقابية المهمّة في مجال خدمات المعلومات ما يلي:

- درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة إليهم، إذ يعدّ بعضهم هذا المعيار مؤشراً مهمّاً لنجاح خدمات المعلومات.

- درجة وصول خدمات المعلومات إلى القطاع الأكبر من المستفيدين.
- درجة تنوّع خدمات المعلومات.
- درجة حداثة خدمات المعلومات.
- درجة جودة خدمات المعلومات.
- درجة سرعة تقديم خدمات المعلومات.
- تكاليف خدمات المعلومات بالنسبة لميزانية المكتبة أو مركز المعلومات.
- تكاليف خدمات المعلومات مقارنة بالفوائد المتحققة مثل زيادة عدد المستفيدين، زيادة درجة رضا المستفيدين، تحسين صورة المكتبة أو مركز المعلومات في أذهان الناس، وغيرها.
- عدد مرات النجاح في تقديم خدمة معينة.[1]

ويعتمد نجاح خدمات المعلومات إلى حدّ كبير على النظام المتبع في تسويقها، بغرض إيصالها إلى أكبر عدد من المستفيدين. لذا، لا بدّ من مراقبة أنشطة تسويق خدمات المعلومات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة. وتشمل هذه كافة الأنشطة التي ترافق المنتج الذي تتمحور حوله الخدمة منذ لحظة إنتاجه وحتى لحظة وصوله إلى يد المستفيد النهائي منه، فهناك التغليف والتخزين والترويج والإعلان والنقل.

وتهدف الرقابة في مجال تسويق خدمات المعلومات إلى التأكد من أن مخزون المكتبة من المعلومات ومصادرها يحقق الحدّ المعياري المطلوب، وأن مستوى الطلب على المعلومات ومصادرها يبرّر تكلفة شرائها وتخزينها وتنظيمها وتسويقها، وأن الحملات الاعلانية التي نفّذت قد حققت أهدافها، وأن المعلومات أو مصادرها قد وصلت إلى المستفيد بالشكل المناسب وبالطريقة والوقت المناسبين، وأن هذه المعلومات أو مصادرها لم تتعرض للتلف أو السرقة أو التحريف أثناء نقلها إلى المستفيد، وأن المستفيد راض عن المعلومات المقدمة له وخدماتها ذات الصلة، وأن برنامج العلاقات العامة يعمل بالكفاءة المطلوبة.

---

(1) همشري، عمر. نفس المصدر السابق.

8. الرقابة المالية:

تعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لدى تنفيذها للتعرّف على المشكلات والانحرافات الحاصلة في المجال، والعمل على معالجتها في الوقت المناسب قبل أن يشتد خطرها. وتهدف الرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المكتبات ومراكز المعلومات، والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكّنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة، وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل وبالوجوه المشروعة. وتهدف أيضاً إلى اكتشاف قدرة المكتبات ومراكز المعلومات على تحقيق النتائج بأقلّ التكاليف، وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية تمهيداً للتخلص منها. وتعدّ الميزانيات من أهم أساليب الرقابة المهمّة في هذا المجال نذكر ما يلي:

ومن المعايير الرقابية المهمّة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- الميزانية الحالية وأوجه صرفها على الأنشطة المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، مع إمكانية مقارنتها بالسنوات السابقة.
- النفقات بالنسبة للإيرادات للسنة المقصودة، مع إمكانية مقارنتها بسنوات سابقة.
- نسبة العائد لرأس المال المستثمر. وبما أن المكتبات ومراكز المعلومات في الأصل مؤسسات غير ربحية، لذلك يقصد بالعائد هنا تحقيق الأهداف المرسومة مثل الارتقاء بمكانتها التنافسية في السوق، وزيادة درجة رضا المستفيدين منها، وتحسين الخدمات المقدمة إليهم، وغيرها من أهداف.

9. الرقابة على الأفراد:

تشمل الرقابة على الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات عنصرين أساسين، هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقّق من سلامتها وكفايتها، كالتحقّق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، وسلامة نظام الحوافز، وسلامة نظام الرواتب، وغيرها، ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرّف، كالتحقّق من

درجة انضباطيتهم في العمل، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى، وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.
- عدد الأشخاص الذين تمّ فصلهم كإجراء تأديبي.
- عدد الأشخاص الذين تمّ الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين(معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
- مستوى الأجور والرواتب في المكتبة أو مركز المعلومات مقارناً بمستواه في مكتبات ومراكز معلومات أخرى مثيلة.
- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنوياً.
- حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.
- عدد مرات الغياب والتأخير.
- عدد شكاوى العمل.
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية، أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.
- نوع الإجازات (عادية، اضطرارية، أمومة وطفولة، إلخ) وإحصائياتها.

10. الرقابة على المستفيدين:

الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات، أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة أو مركز المعلومات وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمّى بدراسات المستفيدين بالمكتبة أو مركز المعلومات من جميع النواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها وتصويبها.

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بفترات أخرى.
- نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما.
- عدد شكاوى المستفيدين.
- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.
- درجة تعرّض محتويات المكتبة أو مركز المعلومات للأذى من قبل المستفيدين، مثل عدد سرقات مصادر المعلومات الممزّقة خلال فترة ما، عدد مصادر المعلومات التي أخفيت بقصد في أماكن غير المخصصة لها، وغير ذلك من أمور.
- درجة رضا المستفيدين عن المكتبة أو مركز المعلومات.
- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات.

أساليب الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل في هذه المكتبات ومراكز المعلومات، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وأنشطتها. ومن أهم هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أولاً. الرقابة بالاستثناء:

تعرّف الرقابة بالاستثناء بأنها " ذلك النمط من الرقابة الذي تراجع فيه الانحرافات المهمّة فقط عن الخطط الموضوعة كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية." ويعرّفها بعضهم ببساطة " بأنها نظام يعطي لمدير المكتبة أو مركز المعلومات إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً." ونظام الإنذار هذا لا يدقّ إلا لينبّه على الأمور الجسام التي تتطلب انتباه مدير المكتبة أو مركز المعلومات. وبذلك، يكون الهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها والتخفيف من أعباء المدير الكثيرة . وبذلك تعرض على المدير المشكلات والانحرافات الرئيسة المهمّة التي تتطلب انتباهه الخاص، ويُعهد بالمشكلات والانحرافات الأخرى لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب لحلّها.

ومن فوائد أسلوب الرقابة بالاستثناء أنه يوفر وقت مديري المكتبات ومراكز المعلومات لأنهم يوجهون اهتمامهم إلى عدد قليل ومحدد من المشكلات، وأنه يقلّل من عدد القرارات المتخذة من قبلهم، إذ أن التركيز يبقى على القرارات المهمّة والرئيسة فقط، وانه يظهر مصادر الخطر أو المشكلات الاستراتيجية مباشرة، وبذلك فإنه يُجنّب اتخاذ قرارات بعد وقوع الخطر أو المشكلة حيث تختلط الأمور وتتوتر الأعصاب.

ثانياً. الأساليب التقليدية:

تنقسم الأساليب التقليدية للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات إلى عدة أنواع، هي:

1- الملاحظة الشخصية:

تعدّ الملاحظة الشخصية أحد الأساليب الشائعة في الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات عامة، والصغيرة ومتوسطة الحجم منها خاصة. وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعدّ أنموذجاً غير كامل للرقابة، إلاّ أنه يعدّ مكمّلاً للأساليب الأخرى وخاصة الرقابة بوساطة الميزانيات التقديرية وخارطة نقطة التعادل.

2- الميزانيات التقديرية:

تعدّ الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات. فهي ترجمة رقمية للخطّة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبّر عنها بقيم مالية. وبذلك، تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرّف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطّة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف، وفي أي الوجوه، وما هي الإيرادات المتوقعة. فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخطّطة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتمّ تحديد الانحرافات المالية. وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات التقديرية هي بمثابة معايير يقاس بها الإنجاز في المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية محددة.[1]

---

(1) همشري، عمر. نفس المصدر السابق.

ثانياً: الإشراف (نطاق الإشراف)

مقدمة عامة:

يرتبط نطاق الإشراف بالتنظيم والرقابة، حيث لابد أن يتقرر عدد الأفراد الذين يستطيع رئيس إداري واحد أن يشرف عليهم، ويتفاوت هذا العدد حسب المستوى الإداري، حيث وجد أن العدد المناسب في مستوى الإدارة العليا يتراوح بين أربعة وثمانية أفراد، بينما يتراوح هذا العدد بين ثمانية وإحدى عشر فرداً في مستوى الإدارة الدنيا، وبصفة عامة لم تتوصل الدراسات إلى عدد نمطي يمكن استخدامه.

ويسمى أحياناً بنطاق الرقابة (Span of Control) ويشير هذا التعبير إلى عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية. وقد أقترح رواد الفكر الإداري إشراف الرئيس على عدد قليل من المرؤوسين وذلك حتى يتاح له الوقت لإدارتهم بفاعلية. والواقع أن نطاق الإشراف يعتمد على عدة عوامل هي:

- مهارة الرئيس وقدراته وتكوينه النفسي والاجتماعي.
- مهارات المرؤوسين وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي.
- طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون.
- مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤوساء والمرؤوسين.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه.[1]

نطاق الإشراف الواسع والضيق:

اهتم الكتاب والباحثين بمسألة نطاق الإشراف الأمثل وما هي القواعد والمعايير الإرشادية لتحقيق هذه الغاية. وقد أشار هنري فايول إلى أهمية نطاق الإشراف في التنظيم، فقد يستطيع ملاحظ العمل الإشراف على عدد يتراوح بين عشرين وثلاثين عامل بينما يشرف رئيس القسم على ثلاثة أو أربعة ملاحظين، وقد بذلت عدة محاولات لتحديد هذا النطاق وفقاً لنموذج معين ومن أهم هذه

---

(1) علي شريف. التنظيم والإدارة، ص 167-168.

المحاولات التي قام بها جرايكوناس Graicunas وتوصل إلى نموذج رياضي قائم على أساس المتوالية الهندسية ومن خلال تحليل ودراسة العلاقات المحتملة بين الرئيس والمرءوسين، حيث ذكر ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

1- العلاقات المتبادلة والمباشرة بين الرئيس والمرءوسين وتسمى هذه العلاقات الثنائية (علاقة الرئيس بالمرءوس).

2- العلاقة الجماعية وهي التي تتم بين الرئيس وأكثر من فرد تابعين، أي بينه وبين جماعات أينما وجدوا.

3- العلاقة المركبة ببين الرئيس والمرءوسين وبعضهم البعض، فالشكل المبسط وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرءوس، وفي حالة إضافة مرؤوس آخر، ففي هذه الحالة تتعدد العلاقات، ويزداد هذا التعدد وفقاً لنموذج رياضي قدمه جرايكوناس كما يلي:

$$ر = ن\ (2^{ن-1} + ن-1)$$

حيث ر = عدد العلاقات المحتملة.

ن = عدد المرءوسين.

يلاحظ أن جرايكوناس لم يأخذ إلا العلاقات التي تتم بين الرئيس وجماعة العمل التابعة وأهمل العلاقات الأخرى، وخلص إلى تزايد وتعدد العلاقات مع تزايد عدد المرءوسين كما بينه الجدول.

عدد المرءوسين	العلاقات المتوقعة	عدد المرءوسين	العلاقات المتوقعة
1	1	6	222
2	6	7	490
3	18	8	1080
4	44	9	2376
5	100	10	5210

فمثلاً إذا كان المرءوس فرد واحد فإن عدد العلاقات تتحدد وفقاً لنموذج جرايكوناس كما يلي:

$ر = ن(2^{ن-1} + ن-1)$

$= 1\ (2^{ن-1} + 1-1)$

$= 1\ (2^{0} + صفر)$

$= 1\ حيث\ 2 = 1$

إذا كان عدد المرؤوسين = 3 فإن عدد العلاقات وفقاً للنموذج هي كما يلي:

$ر = ن(2^{ن-1} + ن-1)$

$= 3(2^{3-1}+3-1)$

$3(2^{2}+2)= 3\times6= 18$

وهكذا ....

الأسباب أو الدوافع لتحديد نطاق الإشراف المناسب:

1- وجود علاقة بين نطاق الإشراف والاستفادة من وقت المديرين وفاعلية الأداء للمرءوسين. فنطاق الإشراف المتسع يؤدي إلى شغل المديرين بمسألة ثانوية وروتينية ولا يحصل المرؤسين على التوجيه المناسب، وصعوبة المتابعة والرقابة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فيعني هذا وجود طاقة ووقت غير مستثمر لدى المدير وتعرض المرءوسين للضغوط والرقابة المستمرة.

2- وجود علاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي، فنطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية والإشرافية وهي تلك المحصورة بين قمة التنظيم وقاعدته. بينما في حالة نطاق الإشراف المتسع وفي ظل نفس العدد من الأفراد، يؤدي إلى قصر واتساع التنظيم، وفي أي من هذه الأوضاع تتأثر كفاءة المدير.

مدخل الاستدلال على مدة أمثلية نطاق الإشراف: [1]

يصعب بصفة عامة تحديد نطاق الإشراف وفقاً لنموذج رياضي لوجود عوامل غير كمية تؤثر في تحديده، سواء كان النطاق ضيقاً أو متسعاً فهو ذات علاقة وتأثير على فاعلية المدير، فكيف يمكن الكشف عن هذه النطاق من خلال المواقف التي يواجهها المدير ومتى يكون هذا النطاق ضيقاً أو متسعاً.

يرى Harold Stieglitz أنه في ظل الظروف التي تبدو مظاهر الإحباط والتذمر من قبل المرءوسين فهذا دليل على إتساع نطاق الإشراف، أما إذا كان هناك تذمر من قبل التابعين وإحباط من قبل الرؤساء فهذا مؤشر على ضيق النطاق. ففي حالة اتساع نطاق الإشراف، يجد المدير نفسه مشغولاً بمسائل ثانوية ويهمل الأعمال الأساسية مما يؤثر على فاعلية أداء المدير وعلى أداء التابعين لأنهم لن يجدوا التوجيه الكافي مع ضعف الرقابة لانشغال الرئيس في مسائل فرعية ويهمل الواجبات الأساسية. وفي حالة ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى المتابعة المستمر وعن قرب والضغط المستمر على الأفراد لأن المدير لن يجد ما يشغل وقته ويخلق هذا حالة من عدم الاستقرار لدى الأفراد والاستثمار غير الجيد لوقت المدير.

نطاق الإشراف الإداري والمستويات الإدارية:

نبين في الأشكال التالية العلاقة بين نوعية نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية.

الشكل الأول: نطاق الإشراف المتسع جداً ويؤدي بالتبعية إلى هيكل تنظيمي مسطح.

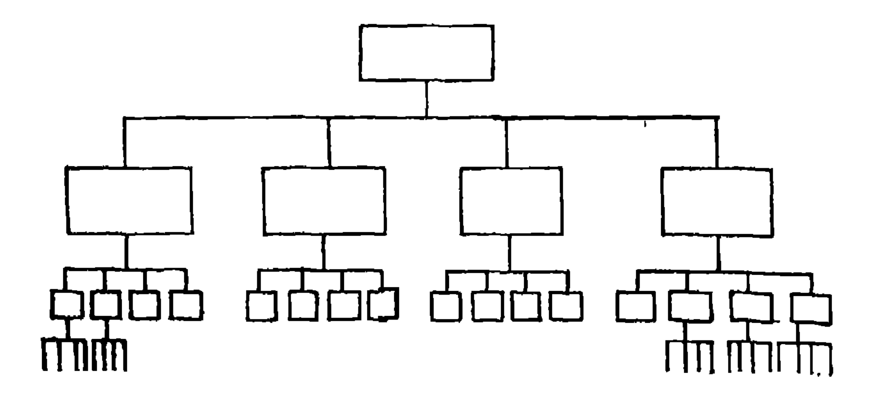
المدير

العمال

نطاق الإشراف = 64 فرد

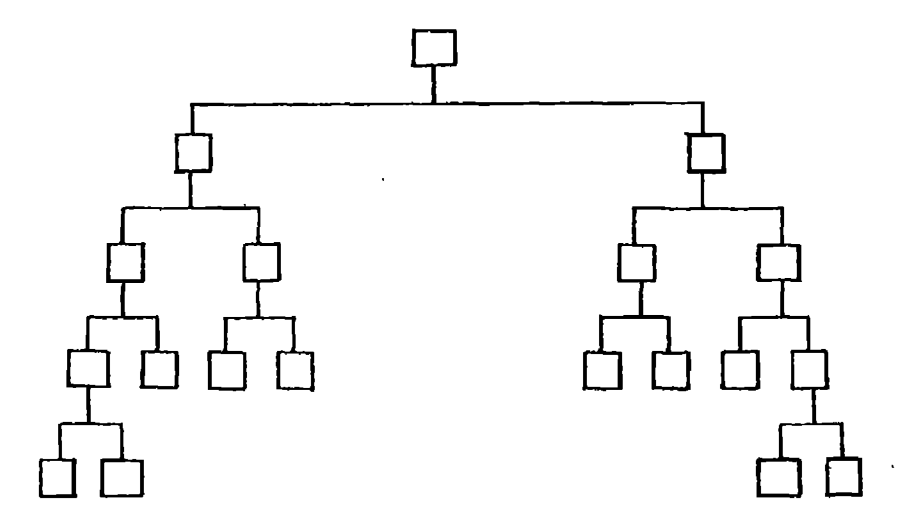
(1) المصدر السابق، ص 170.

الشكل الثاني: نطاق إشراف أضيق من النطاق الأول ويؤدي بالتبعية إلى هيكل تنظيمي طويل بالمقارنة بالشكل الأول.



يلاحظ في الشكل أن نطاق الإشراف محدد بأربعة أفراد لكل إداري وأدى هذا إلى تعدد في المستويات الإدارية.

الشكل الثالث: يبين هيكل تنظيمي أطول ونطاق إشراف أضيق من الشكل السابق (مقارنة بالشكل التالي).



يلاحظ من الشكل أنه بتعديل نطاق الإشراف من 4 إلى 2 (الشكل الثاني

مقارنة بالشكل الثالث) أدى إلى تعدد أكثر في عدد المستويات الإدارية المحصورة بين قمة التنظيم وقاعدته.

ويلاحظ على الأشكال السابقة، تزايد عدد الإداريين مع ضيق نطاق الإشراف وما يترتب على ذلك من تكاليف إدارية والعكس صحيح، وأنه ليس بالضرورة تساوي نطاق الإشراف في كل المستويات الإدارية وإنما كان الغرض هو توضيح العلاقة بين نطاق الإشراف وشكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية وعدد الإداريين المطلوبين وفقاً لكل وضع.

العوامل المؤثرة في اختيار وتحديد نطاق الإشراف[1]:

توجد علاقة بين نطاق الإشراف وإنتاجية التنظيم والتكلفة، لذلك فإنه ينبغي تحديد النطاق المناسب، ويرى الكثير من الكتاب التقليديين أن هذا النطاق يتوقف على عديد من المتغيرات مثل طبيعة ونوع العمل أو النشاط، ونمط المدير وأسلوبه في عملية التنسيق بين الأفراد ولكن هذه العوامل إرشادية للمساهمة في التوجيه إلى هذا النطاق.

حاول الباحثون في الوقت الحاضر النظر إلى نطاق الإشراف الملائم كمتغير تابع يتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة في بيئة العمل مثل درجة التماثل أو التشابه في الأعمال التي تؤدى ، الموقع الجغرافي الذي يتواجد فيه الأفراد القائمين بالأداء، مستوى تدريب ومهارة الأفراد التابعين، المستوى الإشرافي، طبيعة ونوع المهمة أو النشاط، وبمعنى آخر يجب النظر إلى تحديد نطاق الإشراف المناسب بما يتفق والمركز الإداري ومستواه التنظيمي.

حاول جرايكوناس توجيه الاهتمام للعلاقات المركبة بين المدير والأفراد التابعين له كمدخل لتحديد نطاق الإشراف وحدد هذا العدد بستة أفراد ولكن مدخله هذا غير عملي لعدة أسباب هي:

1- أن حصره لهذه العلاقات الممكنة لا يعني بالضرورة وجودها فعلاً وحتى مع

---

(1) نفس المصدر السابق.

وجودها فليس من الضروري أن تتم كل هذه العلاقات من جانب الرئيس.

2- أن هذه العلاقات ليست كلها على نفس المستوى من الأهمية من حيث التشغيل الفعال للتنظيم وقد لا تتكرر هذه العلاقات وبنفس الأهمية، فالبعض منها هي ذات التأثير على تشغيل التنظيم أكثر من غيرها.

3- وحتى مع التسليم بوجود هذه العلاقات فإنها تتفاوت من حيث الوقت المطلوب لإتمامها والجهد.

وحاول Gerald Fisch[1] إتباع مدخل تحليلي لاختيار نطاق الإشراف المناسب، لذلك ركز على معرفة هذا النطاق وفقاً للمستوى التنظيمي ، لذلك صنف الهيراركية الإدارية إلى أربعة فئات هي:

1- مدير القمة (الإدارة العليا).

2- مديرو العموم.

3- مديرو الإدارة الوسطى.

4- ملاحظو ومشرفو العمل.

وبناء على ذلك قام بدراسة وتحليل نطاق الإشراف المناسب لكل فئة.

العوامل المحددة لنطاق الإشراف وفقا لمدخل Lockheed :

توصل Lockheed إلى سبعة عوامل مؤثرة في اختيار نطاق الإشراف هي:

1- درجة التماثل أو التشابه بين الأعمال التي تحت إشراف المدير.

2- مدى تركز أو تشتت الأعمال وطبيعتها.

3- درجة التعقد التي تنطوي عليها هذه الأعمال.

4- مستوى التوجيه والإشراف المطلوب.

5- درجة ومستوى التنسيق لتحقيق التكامل بين الوظائف والمهام والأفراد داخل الإدارة وخارجها.

---

(1) Fish , Gerald. Stretching the span of management , p. 78 .

6- مستوى ونوع التخطيط المطلوب.

7- التسهيلات والمساعدات المتاحة.[1]

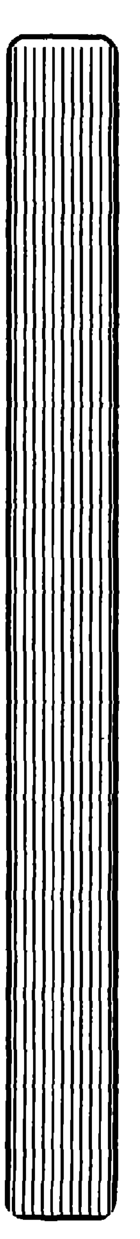
فمثلاً إذا كان معظم وقت المدير موجه للتخطيط ووقت أقل للمتابعة تطلب الأمر ضيق نطاق الإشراف وكلما كانت الأعمال معقدة ومركبة تعقدت العملية الإشرافية وبذلك يميل النطاق إلى الصغر ، ولكن أيهما أكثر أهمية في تحديد النطاق التخطيط أم درجة تعقد العمل؟ لا توجد إجابة محددة على هذا التساؤل، والتي تتطلب المزيد من الدراسات لترتيب هذه العوامل حسب أهميتها.

---

(1) علي شريف . التنظيم والإدارة ، ص178 .

الفصل السابع

7



التنسيق

- مفهوم التنسيق
- طبيعة وغرض التنسيق
- أهمية التنسيق
- أساليب تحقيق التنسيق
- مزايا التنسيق
- مبادئ التنسيق الفعّال
- أنواع التنسيق
- التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات

📖 الفصل السابع

التنسيق Coordinating

مفهوم التنسيق:

تنبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالباً ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيراً ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة مدير المكتبة التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية. ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى أن كل المجموعات وجميع الأفراد في المكتبة يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي وبتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي. هذا ويمكن القول أن المكتبة الكفء تعمل على خلق تنسيق فعّال.

يعرف موني ورايلي التنسيق بأنه: "تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه". أما محمد سعيد عبدالفتاح فيعرفه بأنه: "وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري، أن ينمي هيكلاً من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك". ويعرفه إبراهيم شيما بأنه: "تنظيم وتكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها أو بين غيرها من المنظمات بغرض توفير هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة"

وعلى هذا فإن التنسيق الإداري يعنى بتحقيق الارتباط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإداري الواحد، لتحقيق أهدافه كما يعنى بتحقيق الترابط والتنسيق بين مختلف التنظيمات الإدارية وذلك لتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة عالية وكلفة قليلة[1].

---

(1) سلامة، عبد الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 61.

طبيعة وغرض التنسيق[1]:

التنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة. ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام. ونجد أن مسؤولية التنسيق تقع أساساً على المدير التنفيذي، والحاجة إلى هدف رئيسي يعتبر أمراً إلزامياً، حيث بدون وجود هدف واحد في أذهان العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه.

وحيث أنه لا يمكن إجبار الناس على التعاون فإنه من المهم وجود بيئة مناسبة لتبادل المعلومات. وقد تنشأ نزاعات ما بين الإدارة والعاملين. وينبغي تهدئة تلك النزاعات، ولو تحقق الاهتمام بالنواحي الإنسانية فإن تلك النزاعات سوف يتم القضاء عليها. وبذلك فإن التنسيق وظيفة إدارية وضرورة مهمة لنجاح المكتبة أو المركز في تحقيق أهدافه المرسومة.

كما أن درجة وأهمية وثقل أبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المكتبات والحالات والظروف، فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد، ويتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق. ومن ناحية أخرى، فإن عمل بعض الأقسام في بعض المكتبات لا يتضمن تقريباً أي تداخل، مثلاً، قد يقرر المدير إنشاء أقسام مستقلة يدار كل منها بعد ذلك كعمل مستقل لا يعتمد على غيره من الأقسام وهنا تكون وظيفة تحقيق التنسيق بين الأعمال المستقلة بسيطة نسبياً، طالما أنه ليس بالضرورة أن تعمل هذه الأقسام بصورة تبعدها عن استقلالها.

أهمية التنسيق:

تنبع أهمية التنسيق من الأمور التالية[2]:

1- إن التنسيق الجيد يمنع التعارض في الاختصاصات: حيث يهدف التنسيق إلى تجنب ما قد يكون من تعارض في الجهود بين بعض الوحدات الإدارية وبالتالي

---

(1) العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة، ص 315.

(2) سلامة، عبد الحافظ، مصدر سابق، ص 61-64.

يؤدي إلى سير العمل بشكل صحيح الاقتصاد في المال والوقت والجهد المبذول.

2- يلعب التنسيق دوراً هاماً في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على تحقيق التنسيق الفعّال إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الكفاية.

3- تبدو أهمية التنسيق بالشعور بضرورة ممارسته بالنسبة لكافة النشاطات الإدارية فهو يمارس التوفيق بين الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية الواحدة، ويمارس أيضاً التوفيق بين أعمال هذه المنظمة وبين غيرها من المنظمات الإدارية المختلفة.

4- يمنع التنسيق الازدواج في الاختصاصات، فهو يعمل على منع حصول ازدواج في الأنشطة الإدارية. مثال على ذلك: أنه قديحدث أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة على الأقل في مثل هذه الحالة يعمل التنسيق على تنظيم الجهود بين هذه المنظمات لتحقيق هذه الأهداف.

5- منع المنافسة: فقد تتنافس بعض المنظمات الإدارية المختلفة في الحصول على المصدر البشري أو المادي. وبالتنسيق يتم التوفيق بين هذه المنظمات للحصول على احتياجاتها.

أساليب تحقيق التنسيق:

يستخدم المديرون أساليب كثيرة لتحقيق التنسيق. ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:

1- التنسيق بالقواعد أو الإجراءات: إذا كان العمل المطلوب أداؤه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقاً، فإن المدير سوف يكون قادراً على التحديد المسبق للأفعال التي يجب على تابعيه أو مرؤوسيه القيام بها. وهكذا، فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة. إن المديرين يحددون، بشكل مسبق، ما هي الأعمال التي سيقوم بها المرؤوسون إذا ما نشأت بعض المواقف.

2- التنسيق بالأهداف: يقوم معظم المديرين بتحديد الأهداف والغايات لمرؤوسيهم لتسهيل التنسيق.

3- التنسيق الهرمي: بالإضافة إلى استخدام القواعد والأهداف فإن جميع المديرين يستعلمون سلسلة الأوامر لتحقيق التنسيق. وهكذا، عندما تنشأ حالة ليست

محددة بالقواعد أو الأهداف، فإنه يتم تدريب المرؤوسين على توصيل المشكلة للمديرين، إن استخدام التنسيق الهرمي، اثنان أو أكثر من المرؤوسين يذهبان إلى رئيسهما طلباً للقرار، سيكون فاعلاً طالما أن عدد الاستثناءات أو المشكلات التي تدفع للمدير لاتخاذ قرار بصددها، ليس كبيراً، أما في حالة تعدد وتعقد المشكلات، فإن المدير سوف يكون مثقلاً بشكل يفوق طاقته على التحمل، عندها يصبح المدير غير قادر على أداء وظيفته بفعالية.

4- التنسيق من خلال التقسيم: إن بعض أشكال التقسيم تسهل عملية التنسيق أكثر مما تفعل الأشكال الأخرى. إن وجود مدير مستقل، وقسم مستقل لكل منتج (أو عميل، أو قناة تسويق، أو منطقة جغرافية) يساعد على ضمان أفضل تنسيق ممكن. وكقاعدة، فإن التقسيم الوظيفي يخلق طلباً إضافياً على التنسيق، طالما كانت الأقسام الوظيفة شديدة التداخل. أما التقسيم على أساس المنتج (أو العميل، أو قناة التسويق، أو المنطقة الجغرافية) فإنه يقلل التداخل، ويقلل الحاجة للتنسيق.

5- استخدام المساعدين في التنسيق: يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق عمل المرؤوسين، بشكل أيسر، وعندما يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة ما إلى المدير، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويدرس المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة، وهذا يزيد من قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

6- استخدام الاتصال للتنسيق: عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين (مثل التزويد والإعارة) فإن كثيراً من المديرين يقومون بتعيين شخص معين يتولى مهمة الاتصال لتسهيل عملية التنسيق.

7- استخدام لجنة التنسيق: يحقق كثير من المديرين التنسيق بتشكيل لجان داخل الأقسام، أو قوى العمل أو الفرق، وعادة ما تكون هذه اللجان مكونة من ممثلين عن الأقسام المتداخلة، وهؤلاء يلتقون بشكل دوري لمناقشة المشكلات القائمة وضمان التنسيق الداخلي للأقسام.

8- استخدام التكامل المستقل للتنسيق:إن وظيفة التكامل المستقل هي تنسيق الأنشطة لعديد من الأقسام المتداخلة. ويختلف ممارسو التكامل عن رجال الاتصالات في أن الأولين يكونوا مستقلين عن(أي غير متصلين) الأقسام التي يشرفون على التنسيق معها. وبدلاً من ذلك، يكونوا مسؤولين أمام المدير الذي يكون مسؤولاً عن الأقسام التي يتم التنسيق بينها، وقد يحصل التكامل على مستوى الأفراد والأقسام[1].

مزايا التنسيق:

1- يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل في المكتبة، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

2- منع حدوث الازدواجية في الوظائف الإدارية، خاصة داخل المكتبات الضخمة مما يساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقصر الطرق وأقل وقت وتكلفة.

3- إن التنسيق وسيلة تستهدف الإسهام في تحقيق أهداف المكتبة أو المركز كما أنه أساس ينبغي وجوده في تقسيم العمل والتخصص.

4- إن هناك علاقة طردية بين الحاجة للتنسيق وبين حجم المكتبة أو المركز وتعقيد وظائفها، وكذلك بينه وبين تطور ونمو دور الإدارة المسؤولة عن هذه المكتبة.

5- التنسيق يؤخذ بالاعتبار عند تكوين البناء التنظيمي وعند وضع وإعداد ورسم أهداف المكتبة، وكذلك عند إنجاز هذه الأهداف.

6- التنسيق يمتد إلى إعداد السياسات، وصنع القرارات، والتخطيط وبناء البرامج.

7- التنسيق يشمل أيضاً وسائل تحقيق الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.

8- هناك حاجة ملحة للتنسيق بين المكتبة وبين فروعها ووحداتها وفيما إذا كانت المكتبة تشبع حاجات أو خدمات سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي.

9- إن التنسيق ضروري في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في المكتبة، أو في أي مجال من مجالات أجهزة التنفيذ أو أجهزة المشورة، وكذا في مختلف العمليات الميدانية لنشاط المكتبة.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 315-318.

10- إن التنسيق عملية دائمة ومستمرة، ويجب النظر له على هذا الأساس.

11- أن هناك ارتباطاً جذرياً بين التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة وبين التنظيم نفسه، ليس على أساس أن التنسيق عامل مؤثر في بناء التنظيم، وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم بناء ووظيفة.

مبادئ التنسيق الفعّال:

هناك مبادئ وأساسيات تحكم التنسيق الفعّال، وهذه المبادئ هي: [1]

1- أن أول الأساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي: القواعد، الأهداف، والهرمية، وهي تعد أبسطها، كما أنها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسية، ويتحول المديرون بشكل نمطي إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعّالة في المدى الطويل لتحقيق التنسيق.

2- وكلما زاد حجم التداخل بين الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينها، وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق Coordination Mechanism وكقاعدة، فإن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى درجة عالية من التداخل. بينما يؤدي التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل، إن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيقي للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولاً عن قسم معين، بينما تزداد مسؤولية المدير التنسيقية حين يضع كل مرؤوس مسؤولاً عن وظائف مستقلة.

3- كلما زاد التنوع في أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب تنسيقها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الأقسام. مثلاً، هناك أقسام مثل الفهرسة والتصنيف تميل إلى أن يكون موظفوها من ذوي الخلفية مثل التأكيد على الكفاءة والخبرة، وأن تكون هذه الخلفيات والقيم متشابهة. وهكذا، فإن الاختلافات تكون قليلة أو نادرة الوقوع وتحقيق التنسيق ليس صعباً جداً. وفي الجانب الآخر، فإن الخلفيات وقيم الموظفين في بعض الأقسام مثل الإعارة، تكون مختلفة تماماً. هنا، من الممكن

---

(1) العلاق ، بشير . أسس الإدارة الحديثة ، ص321 .

حدوث مشاكل وعدم اتفاق، وتحدث إعاقة بالنسبة للعملية التنسيقية، وتصبح هناك صعوبة فيها. ولذا فإن الأمر يتطلب تشكيل لجان خاصة، وتعزيز الاتصال وتحقيق التكامل.

4- طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد، فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف في التنسيق، وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل.

وفيما يلي بعض المبادئ التي يمكن الاسترشاد بها عند مباشرة التنسيق:

1- هناك تناسب طردي بين ضرورة التنسيق وبين ضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة.

2- كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته، كلما سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعّال.

3- يجب أن يكون التنسيق مرناً حتى يساعد في إحداث أي تعديل لازم لمواجهة ما يستجد من أمور.

4- كلما كانت طرق الاتصال مباشرة وجيدة كلما تحقق التنسيق بسهولة وفعالية.

5- كلما انتشرت روح التعاون الاختياري بين العاملين كلما زاد التنسيق سهولة.

6- يجب أن يبدأ التنسيق مبكراً أي عند القيام بإعداد الخطة.

7- التنسيق عمل مستمر ودائم.

8- تتوقف سلامة التنسيق على كفاءة القيادة الإدارية.[1]

أنواع التنسيق:

1- التنسيق الداخلي والخارجي:

يقصد بالتنسيق الداخلي الذي يتم بين الفروع أو الأقسام المختلفة التابعة لمكتبة واحدة أما الخارجي فهو الذي يتم بين أوجه نشاط المكتبة الواحدة ككل وبين أوجه نشاط غيرها من المكتبات.

---

(1) سلامة ، عبد الحافظ . إدارة مراكز مصادر التعلم ، ص63 .

2- التنسيق الرأسي والأفقي:

يقصد بالتنسيق الرأسي الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى داخل المكتبة أياً كان حجمها بمعنى أنه التنسيق الذي يربط أعلى المكتبة بأسفله. أما التنسيق الأفقي فهو الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة.

التنسيق وظيفة شمولية:

إن التنسيق وظيفة حيوية من وظائف الإدارة. ويتفق في هذا الرأي عدد كبير من علماء الإدارة وممارسيها، إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل توازن الجهود المبذولة، أي التنسيق الفعّال بين الجهود الجماعية، وأكثر من ذلك، يقول البعض، أن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة. وهذا الرأي صحيح، بل يشير إلى كون التنسيق عملية مهمة وحيوية، ووظيفة أساسية، رغم أنهم لا يطلقون عبارة (وظيفة) عليها. إلا أن التنسيق من وظائف الإدارة المهمة. ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر الحالات التالية:

1- في مرحلة التخطيط، يناقش المدير مع مديري الأقسام الخطط الفرعية المقترحة، ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبين بعضها البعض وبينها وبين الخطط والسياسات العامة للمكتبة. كذلك يتم شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها، كما أن التنسيق الفعّال يعتمد على التخطيط السليم الجيد لضمان سير الخطط والبرامج معاً في نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك.

2- والغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعي تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المكتبة وتفادي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها. ومن ثم يكون عامل التنسيق في ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية.

3- وفي التوجيه أيضاً يمارس المدير نشاط التنسيق. فجوهر إعطاء الأوامر

والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها.

4- وفي الرقابة أيضاً يمارس المدير نشاط التنسيق. فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفه لأي انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة، يبحث المدير عما اذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق، وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف. أي أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

يتضح أن التنسيق ليس فقط وظيفة من وظائف الإدارة نعطيها هذه التسمية لأهميتها الكبيرة، وإنما التنسيق هو جوهر العملية الإدارية أيضاً باعتبار أن الإدارة تتمثل في التنسيق بين الجهود الجماعية وتحقيق التكامل بينها بما يضمن بلوغ الأهداف المرسومة[1].

التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات[2]:

التنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) في المكتبة أو مركز المعلومات خدمة للأهداف المرسومة، فهي يعنى إذاً بتأمين الانسجام بين جهود العاملين وتوحيدها وتكاملها من خلال:

1- التعرف على مقدار الجهود التي تبذل من حيث الكم والكيف.

2- توقيت هذه الجهود في كل عملية على حدة.

3- تحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعة.

ومن الأسباب التي تدعو إلى التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

1- تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات، وتعدد الدوائر والأقسام والشعب المكونة لها، وتعقد وظائفها.

2- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يؤدي إلى التداخل في

---

(1) العلاق، بشير، مصدر سابق، ص 322-323.

(2) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ص 214-215.

الوظائف والأعمال، وبالتالي إلى الصراع بين العاملين أو الدوائر والأقسام المختلفة.

3- ظهور التناقضات بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك نتيجة لاختلاف إدراكاتهم وانتماءاتهم وأهدافهم وتغاير قيمهم.

4- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.

5- زيادة تفويض السلطة.

ومن أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الانسجام والقضاء على التناقضات في المكتبة أو مركز المعلومات ما يلي:

1- تحديد الأدوار (الواجبات والمسؤوليات) والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق.

2- ممارسة المدير أو الرئيس لسلطة التنسيق الرئاسي والتي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام مرؤوسيه باحترام قراراته وتنفيذها.

3- إيجاد وظيفة داخل المكتبة أو مركز المعلومات هدفها التنسيق، ويتم ذلك عن طريق إيجاد وظيفة ضابط الاتصال، أو تشكيل لجان تنسيق.

4- توضيح الأهداف العامة والتفصيلية لكل دائرة أو قسم أو شعبة في المكتبة أو مركز المعلومات حتى لا يحصل التداخل والتعارض في هذا المجال.

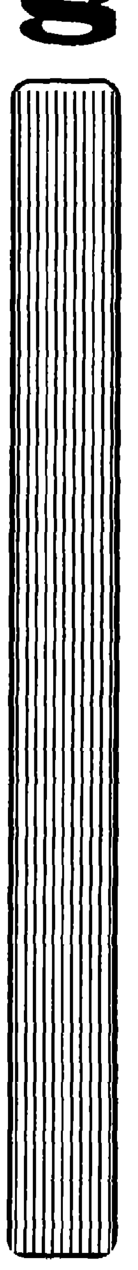
5- الاستعانة بالجهات الاستشارية لحل التناقضات بين العاملين والتي تمتلك الخبرة والوسائل والأساليب الخاصة في هذا المجال.

6- تسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات الصحيحة، مما يساعد على منع حدوث التناقضات أو التخلص منها كلياً.

7- تأسيس نظام للشكاوى أو التظلم الإداري، مما يزيد من ثقة العاملين بجدية إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في معالجة المشكلات والتجاوزات والتناقضات الحاصلة.

الوحدة الثامنة

8



اتخاذ القرارات الإدارية

- مقدمة عامة.
- عناصر عملية اتخاذ القرارات.
- خطوات عملية اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات الإدارية.
- أنماط اتخاذ القرارات.
- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.
- أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها.
- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثامن

اتخاذ القرارات الإدارية

"ليس هناك في العالم شيء شائع ومعتاد، وأيضاً صعب لدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب"

هيلير وانير

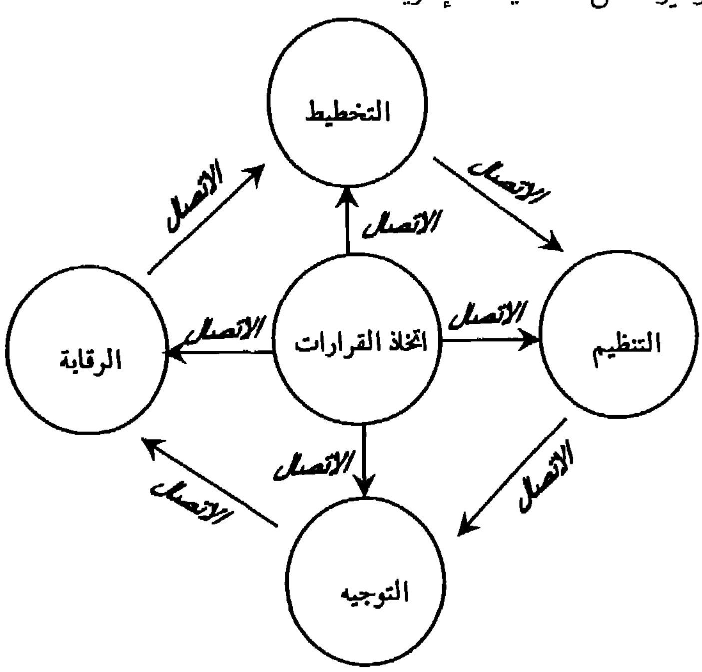
مقدمة عامة:

يعد اتخاذ القرار واحداً من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، وحتى في حياة الدول والحكومات. ولهذا اعتبرت القرارات جوهر القيادة الإدارية، لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات، وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشكلات.

وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية. وتتصل عملية اتخاذ القرار إتصالاً مباشراً بالعمليات الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) بلا استثناء، بل يمكن القول أنها أكثر أهمية من باقي العمليات الإدارية، لأن عليها يعتمد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية. وعلى هذا، فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، ويقوم بها كل إداري، وتوجد في كل عملية إدارية وفي كل مرحلة من مراحل المشروع.

لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية ومنطقية، لتسهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات، الذي يجعل الحلول أكثر معقولية. وتزداد أهمية وخطورة اتخاذ القرارات كلما تضخم حجم التنظيم وتعددت مجالات النشاط والخدمات التي يقدمها للجمهور.

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي مكتبة أو مركز مصادر تعلم، وهي الشغل الشاغل للمديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية. وهي (اتخاذ القرارات) مثل عملية الاتصالات، تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو استراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية.



(عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية)

ويعني القرار الإداري عملية اختيار أنسب، وليس أمثل، البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب. ويعرفه ياغي بأنه: عملية اختيار واعية لأحد لبدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة [1] أما Harrison فيعرف القرار بأنه: خطة أو مرحلة من عملية

(1) محمد عبد الفتاح ياغي. اتخاذ القرارات الإدارية .- عمان: معهد الإدارة العامة، 1997، ص2 (ورق غير منشورة.)

مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف، تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين، والتزام يوجهه إلى بذل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف[1].

ويعرف الهمشري اتخاذ القرار بأنه: عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة [2].

ويمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية من خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار الإداري:

- القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف.
- القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك.
- القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل.
- يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة.

ويمكن تلخيص خصائص القرار الفعال في إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم النقاط التالية:

- مراعاة خطوات المنهج العملي في اتخاذ القرار.
- مراعاة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في قوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

---

(1) E.F. Harrison. The managerial decision making process .- Boston: Houghton, 1975.

(2)همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .- عمان: مؤسسة الرؤى العصرية ، 2000 . - ص 251.

- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار.
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
- مراعاة شرعية القرار.
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

ويتأثر القرار بالكثير من العوامل المتغيرات والتي من أهمها:

- عوامل تتعلق بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار (تحصيله الدراسي، ذكاءه، خبراته، اتجاهاته، فلسفته، شجاعته، عقلانيته ...الخ).
- عوامل تتعلق بالإدارة (طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياساتها، ظروفها، مناخها التنظيمي، إمكاناتها المادية والبشرية ...الخ).
- عوامل تتعلق بالكوادر البشرية المتوافرة للتنفيذ والمتابعة (طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم، ولائهم للمؤسسة ...الخ).
- عوامل تتعلق بالمشكلة (واضحة، محددة، واقعية ...الخ).
- عوامل تتعلق بدرجة توافر المعلومات المطلوبة، والموارد اللازمة للتنفيذ (ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا ...الخ).
- نوع القرار وأهميته وطبيعة الموضوع الذي يتناوله.
- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.
- مدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ) وما يترتب عليها من ضغوط على المدير أو متخذ القرار.
- درجة تكرار القرارات ودرجة تأثيرها.

ويحدد رجال القانون خمسة أركان لا تصلح القرارات إلا بها وهي على النحو التالي:

أولاً: ركن السبب (لماذا يتخذ القرار؟).

ثانياً: ركن الإفصاح عن الإرادة في الشكل القانوني (كيف يتخذ القرار؟).

ثالثاً: ركن الاختصاص (من يتخذ القرار؟).

رابعاً: ركن المحل (من يتأثر بالقرار؟).

خامساً: ركن الغاية أو الغرض (لمصلحة من يتخذ القرار؟). [1]

عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتكون عملة اتخاذ القرار من عناصر أساسية هي على النحو التالي:

أولا: متخذ القرار:

وقد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

ثانيا: موضوع القرار:

وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.

ثالثا: الأهداف والدافعية:

فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها. وبناء عليه، لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

رابعا: البيانات والمعلومات:

لاتخاذ قرار إداري صائب، لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها. وقد تكون البيانات أو المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل. وتعد عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة، وبالوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسألة حيوية لنجاح القرار. وتسهم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كثيراً في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

---

(1) عبد الباري درة . اتخاذ القرارات: أفكار أساسية .- عمان: معهد الإدارة العامة، 1990 .- ص 6-8 (ورقة غير منشورة) .

خامسا: التنبؤ:

المعروف أن كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة أو المشكلات التي تواجهه، تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها.

سادسا: البدائل:

يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، وبالتالي، فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

سابعا: المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:

ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذه للقرار. لذلك يجب عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوقات أو القيود، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان. ومن أمثلة هذه المعوقات والقيود: ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية وغيرها [1].

خطوات عملية اتخاذ القرار:

لا تختلف خطوات اتخاذ القرار عن خطوات البحث العلمي كثيراً، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولا: تحديد المشكلة:

وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار، وفيها يشعر المدير أو متخذ القرار

---

(1) عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .- عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000 .- ص 256-257.

بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات. وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح. ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تسهم في تحديد المشكلة وفهمها. ويجب أن يتم صياغة المشكلة بعبارات واضحة ومفهومه لجميع الأطراف ذات العلاقة.

والمشكلة Problem عبارة عن حدث يقع أو يتوقع أن يحدث مما يؤدي حدوثه إلى عدم تحقيق الهدف، ويتطلب تفكيراً أو مهارة تستندان إلى المعرفة للوصول إلى إنتاج مناسب كي يتم صياغة قرار أو اتخاذ قرار بكيفية مواجهة وحل المشكلة كلياً أو جزئياً خلال فترة زمنية.

ويستطيع الإداري أو متخذ القرار أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها: [1]

- ما هي خطورة المشكلة؟
- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة وخطيرة؟
- ما هي حدة المشكلة؟
- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة وخطيرة؟
- ما هي درجة إلحاح المشكلة؟
- ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تتم معالجة المشكلة؟

ثانيا: جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها:

تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي في اتخاذ القرار السليم والمناسب. ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات أو معلومات بالطرق العديدة المتوافرة هذه الأيام مثل المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالإنترنت وغيرها من الأساليب. وبعد أن تتم عملية الجمع لابد من عمليات أخرى مهمة مثل ترتيب وتصنيف هذه

---

(1) علي المناصير. اتخاذ القرارات، 2000 .- ص 2 (ورقة غير منشورة).

المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسيرها. ويمكن الاعتماد على الإخصائيين في هذا المجال والاستعانة بالحاسوب كذلك.

ثالثا: إيجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة:

في هذه المرحلة يتم تطوير أكبر قدر ممكن من البدائل لحل المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار أن يعتمد في هذه الخطوة على خبراته الشخصية في المجال، كما يمكن إشراك بعض العاملين أو الاستشاريين ممن لديهم الخبرة الكافية والمتميزة.

ويتطلب اتخاذ القرار الناجح والفعال بدائل عدة لاختيار البديل من بينها، وإن وجود عدة خيارات أو بدائل يعد شرطاً أساسياً للقرار الناجح. وفي بعض الأحيان تكون أمام متخذ القرار بدائل عديدة جيدة، كما هو الحال عند الإعلان عن الحاجة إلى آلة أو جهاز معين، حيث تنهال العروض من كل جانب. وفي أحيان أخرى تكون البدائل محدودة جداً وتصبح عملية الاختيار ليست سهلة. وبشكل عام تحتاج عملية اختيار البديل الجيد إلى قدر من التفكير والإبداع والمناقشة مع الأطراف ذات العلاقة، ويتم ذلك من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين أو المتخصصين، مما يقلل من فرصة الفشل في اختيار البديل المناسب.

ومن الأسئلة المهمة التي يمكن أن يستعين بها متخذ القرار عند تطويره للبدائل المحتملة لحل المشكلة ما يلي: [1]

- ماذا ستحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟
- هل يتطلب تنفيذها طرقاً أو موارد جديدة؟
- ما هي صعوبات التنفيذ من حيث: مخاطر العمل أو ردود فعل العاملين؟
- ما الوقت الملائم لتطبيق البديل المقترح؟

رابعا: تقييم البدائل المطروحة، واختيار البديل الأفضل:

ويتم في هذه الخطوة توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، والتعرف

---

(1) علي المناصير. مصدر سابق ، ص 3.

على كافة العوامل المؤثرة في كل بديل. وتعتمد عملية تقييم البدائل المطروحة على معايير مختلفة مثل: التكلفة المالية، والكادر البشري المطلوب، والوقت المطلوب للتنفيذ، والمعدات والأجهزة والتكنولوجيا المطلوبة، ودرجة المغامرة أو المخاطرة المحتملة للبديل.

وبناء على إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح، ومدى كفاءته في حل المشكلة وتحقيق الهدف، يتم اختيار أفضل البدائل، والتخلي عن جميع البدائل الأخرى.

وقد كشفت الدراسات النظرية والخبرات العملية عن مجموعة من المعايير التي يمكن للمدير أن يسترشد بها عند اختياره للبديل من بين مجموعة البدائل أهمها:

- عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين.
- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار بديل معين.
- مدى المنفعة التي يمكن تحقيقها من اتباع بديل معين.
- مقدار المجهود البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل.
- كفاءة البديل، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة عند التنفيذ.
- الوقت الذي يستغرق تنفيذ البديل.
- الأهداف أو الآثار الإيجابية التي يحققها البديل.
- الآثار السلبية أو المتاعب التي يتوقع أن يثيرها تنفيذ البديل.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- مدى توافر المعلومات التي يبنى عليها البديل.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل والحصول على النتائج.

وهناك أربعة معايير لعملية الاختيار هي [1]:

أولا: المخاطرة، حيث على متخذ القرار أن يُقوِّم مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة.

---

(1) بشير العلاق . أسس الإدارة الحديثة ، ص 153-154.

ثانيا: الاقتصاد في الجهد (البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل الجهود).

ثالثا: التوقيت المناسب لاتخاذ القرار (سرعة اتخاذ القرار).

رابعا: قيود الموارد التي ستنفذ القرار (مورد العنصر البشري).

خامسا: تنفيذ القرار:

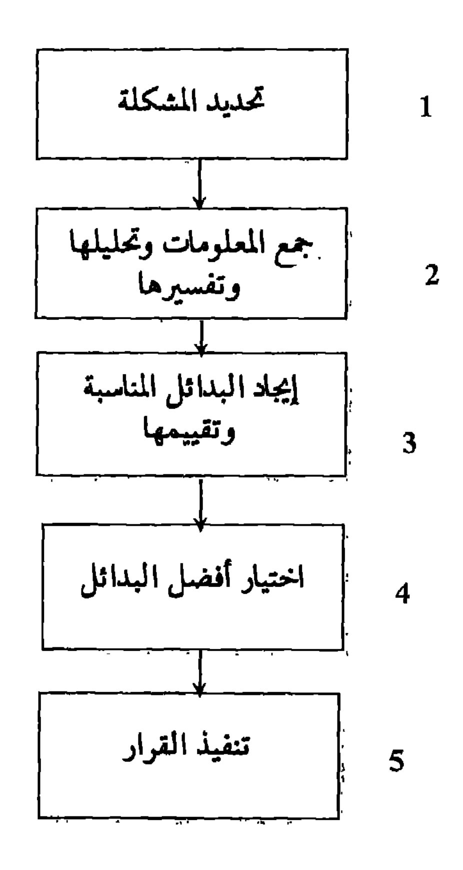
بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل، يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار، خاصة إذا كانت مسألة الوقت على درجة من الأهمية.

وفي هذه المرحلة (التنفيذ) يقوم متخذ القرار أو المدير بتحديد الجهات والأطراف، من دوائر وأقسام وأفراد، المسؤولة عن عملية التنفيذ، وتحديد مسؤوليات كل جهة بدقة، ووسائل الاتصال اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار ويناقشهم فيه ويستقبل أسئلتهم واستفساراتهم حوله، لينتقل القرار بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ الفعلي.

وتعني هذه الخطوة وضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عمل فعلي على أرض الواقع. وعادة يتم التنفيذ بواسطة آخرين وليس بواسطة المدراء أو متخذي القرار. ويحتاج المنفذين للقرار إلى دعم مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال والناجح للقرار، ويجب أن يشعروا بأن القرار هو لصالحهم في النهاية.

سادسا: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

يجب على متخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الإنجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها. إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تسهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها، وهذا يسهم في التقييم المستمر للقرار ولمراحل تنفيذه المختلفة في الوقت المناسب، بهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه. وتعد عملية التقييم المستمر على درجة كبيرة من الأهمية، خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القراء أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان.



(خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرارات)

أنواع القرارات في إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم:

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع أو أنماط مختلفة، ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم، ومن هذه المعايير والأسس:

1- من حيث الجهد المبذول في اتخاذها (قرارات مبرمجة، لا تحتاج إلى جهد ذهني وقرارات غير مبرمجة، تحتاج إلى جهد عقلي واضح).

2- من حيث الأهمية (قرارات استراتيجية أو تكتيكية، وقرارات روتينية أو أساسية).

3- من حيث المضمون والمحتوى (قرارات تنظيمية وقرارات فردية).

4- من حيث طريقة اتخاذها (قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية).

5- من حيث مجال الاهتمام (قرارات اقتصادية، سياسية ، اجتماعية ...الخ).

6- من حيث نوع المشكلة ودرجة تعقيدها (قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية).

7- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر(قرارات أولية، وقرارات نهائية أو قطعية).

8- من حيث العقلانية والرشد (قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة، أو مرتجلة).

9- من حيث المدى أو العمومية (قرارات فردية وقرارات تنظيمية).

10- من حيث رقابة القانون (قرارات تخضع للقضاء وقرارات لا تخضع للقضاء (حكومية).

11- حسب الجهة التي أصدرتها (شخصية وتنظيمية).

12-حسب طريقة اتخاذ القرار (فردية وجماعية) .

13- حسب الوقت المتاح (قرارات الأزمة وقرارات الفرصة).

14- حسب المعلومات المتاحة (القرارات المؤكدة، عدم التأكد، والمخاطرة).

القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

يقصد بالقرارات الفردية تلك التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المكتبة أو المركز.

أما القرارات الجماعية، فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها، وتعبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة. وللقرارات الجماعية إيجابية كثيرة مقارنة بنمط القرارات الفردية من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، الذي يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم للقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلاً.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المداخل التالية: [1]

- المدخل الفردي، وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات.

(1) حميد الشيبي. تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .- عمان: [د.ن] ، 1995 .- ص 8 (ورقة غير منشورة).

- المدخل الاستشاري، وهو أسلوب القائد المعتدل في اتخاذ القرارات.
- المدخل الجماعي، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.
- المدخل الجماعي، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

بالنسبة للقرارات التنظيمية فهي التي يتخذها المدراء في حدود سلطاتهم الرسمية، وتتعلق عادة بالأمور التي تسير العمل وتدفق إلى الأمام. أما القرارات الشخصية فلها علاقة بالمدير كفرد وليس كعضو في المكتبة. ومن أمثلتها قرار المدير أخذ إجازة أو الاستقالة من العمل. وهذه القرارات لا تفوض من قبل المدير بينما يمكن تفويض القرارات التنظيمية. وفي الواقع تتأثر القرارات التنظيمية والشخصية وتؤثر في بعضها البعض.

القرارات الروتينية والقرارات غير الروتينية:

بالنسبة للقرارات الروتينية فهي التي تعالج قضايا مسائل يومية متكررة، كالإجازات والشكاوى والتعيين وتوزيع العمل وغيرها، وعادة تتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً، ولهذا تسمى أحياناً القرارات المبرمجة. ولأنها قرارات متكررة، فإنها لا تحتاج إلى دراسة أو إلى جهد ذهني كبير، ولهذا تتخذ عادة على مستوى الإدارة الوسطى.

أما القرارات غير الروتينية فهي التي تعالج قضايا ومشكلات لا تحدث يومياً، وإنما على نحو طارئ، وهي عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة ولذلك تستدعي الوقت الكافي لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، كما تستلزم اتباع طرق تفكير جديدة ومبتكرة لحلها، ومن أمثلتها حدوث إضراب مفاجئ عن العمل.

القرارات على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع:

1- **قرارات تتعلق بالا نتاج** :(حجم الإنتاج، حجم المصنع، موقع المصنع، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء، كمية المخزون، طرق دفع الأجور، أهمية التفتيش ...الخ).

2- **قرارات تتعلق بالمبيعات:** (تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، مدى ونوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق المستخدمة ومداها...الخ).

3- **قرارات تتعلق بالتمويل:** (الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال الجديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الإجراءات المحاسبية، الاندماج، التصفية).

4- **قرارات تتعلق بالأفراد:** (مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، تحليل العمل وتقييمه، استخدام نظام الاقتراحات، معالجة التأخير والغياب، أسس دفع الأجور والمرتبات، طرق الترقية، الترويج لوسائل الأمان، علاقة الشركة بالجماعات الخارجية). [1]

القرارات على أساس درجة عدم التيقن (Uncertainty):

تقسم القرارات طبقاً لمدى التيقن على النحو التالي:

1- **قرارات ذات طبيعة روتينية:** وهذه يتكرر حدوثها كثيراً، مما يخفض درجة عدم التيقن إلى أدنى حد، وتؤثر هذه القرارات عادة على جماعة صغيرة فقط، مما يجعل من السهل اتخاذها.

2- **قرارات على قدر محدود من عدم التيقن:** وفيها يمكن عمل تقديرات معقولة لعدم التيقن، ويقتصر تأثيرها على إداريتين أو ثلاث إدارات على الأكثر.

3- **قرارات على درجة كبيرة من عدم التيقن:** ويكون فيها ضمان تحقيق النتائج المتوقعة محدوداً، وتتضمن هذه القرارات مناطق واسعة من النشاط.

4- **قرارات على درجة مرتفعة جدا من عدم التيقن:** وتكون في مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جداً والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها.

ويحاول المدراء معالجة مشكلة عدم التيقن في قراراتهم أو تخفيضها على الأقل

---

(1) بشير العلاق . أسس الإدارة الحديثة .- عمان: دار اليازوري، 1999 .- ص 149.

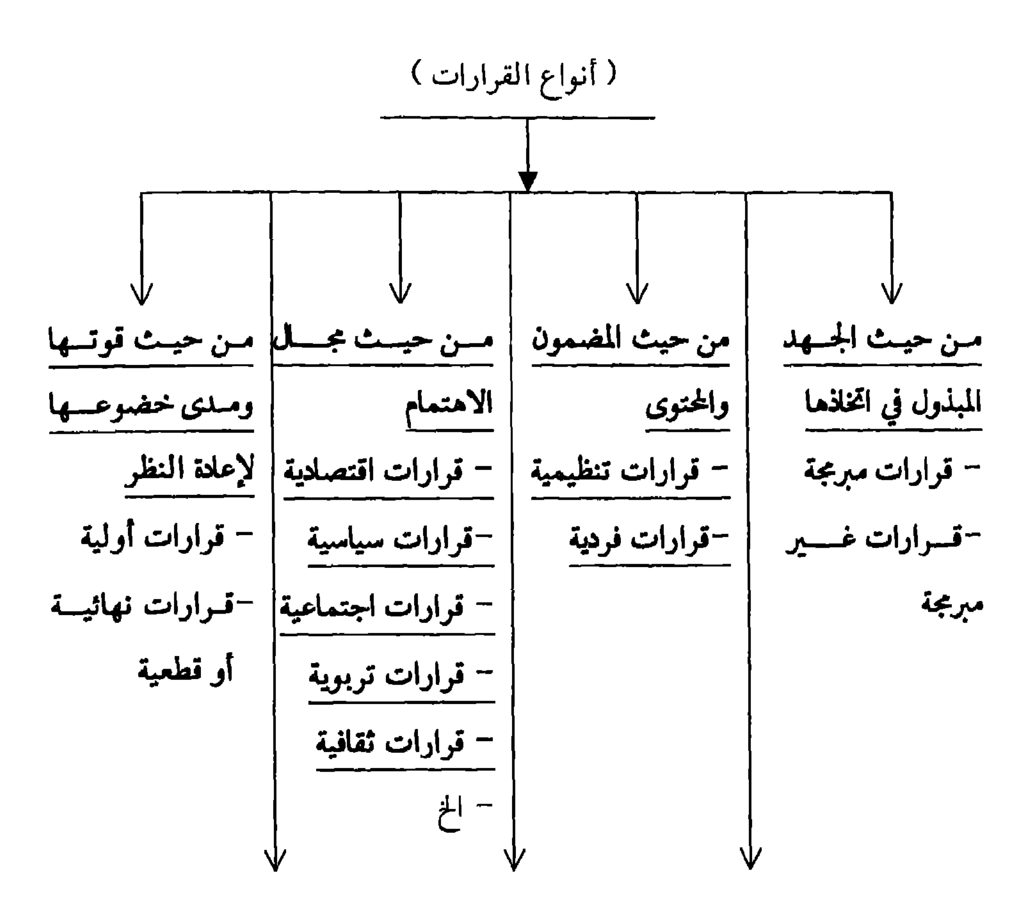
من خلال عدة طرق أهمـــها: إجـراء المزيـد مـن البحـوث وخاصـة في مجـال الإنتـاج والتسويق والعمليات والعملاء، التأمين لدى الشـركات المتخصصـة في هـذا المجـال لضمان أقـل الخسـائر، تقييـم احتمـالات حـدوث المشـكلة أو الحـدث أو الظـاهرة باستخدام الإحصاءات ونظرية الاحتمالات.

القرارات حسب ظروف التأكد:

تقسم القرارات وفق متغير ظروف التأكد إلى قرارات تتخذ في ظروف التأكد التام، وقرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد التام، وقرارات تتخذ في ظروف التـأكد. بالنسبة لظروف التأكد التام التي تتخذ فيها القـرارات، يكـون متخـذ القـرار علـى معرفة تامة بجميع البدائل المتاحة ونتائجها وفوائدها وتكاليفـها، وطبيعـة المتغـيرات التي تؤثر في القرار. وفي هذه الحالة تكون نتائج القرار وتأثيراته وردود الفعل عليـه معروفة بشكل مسبق وبشكل واضح.

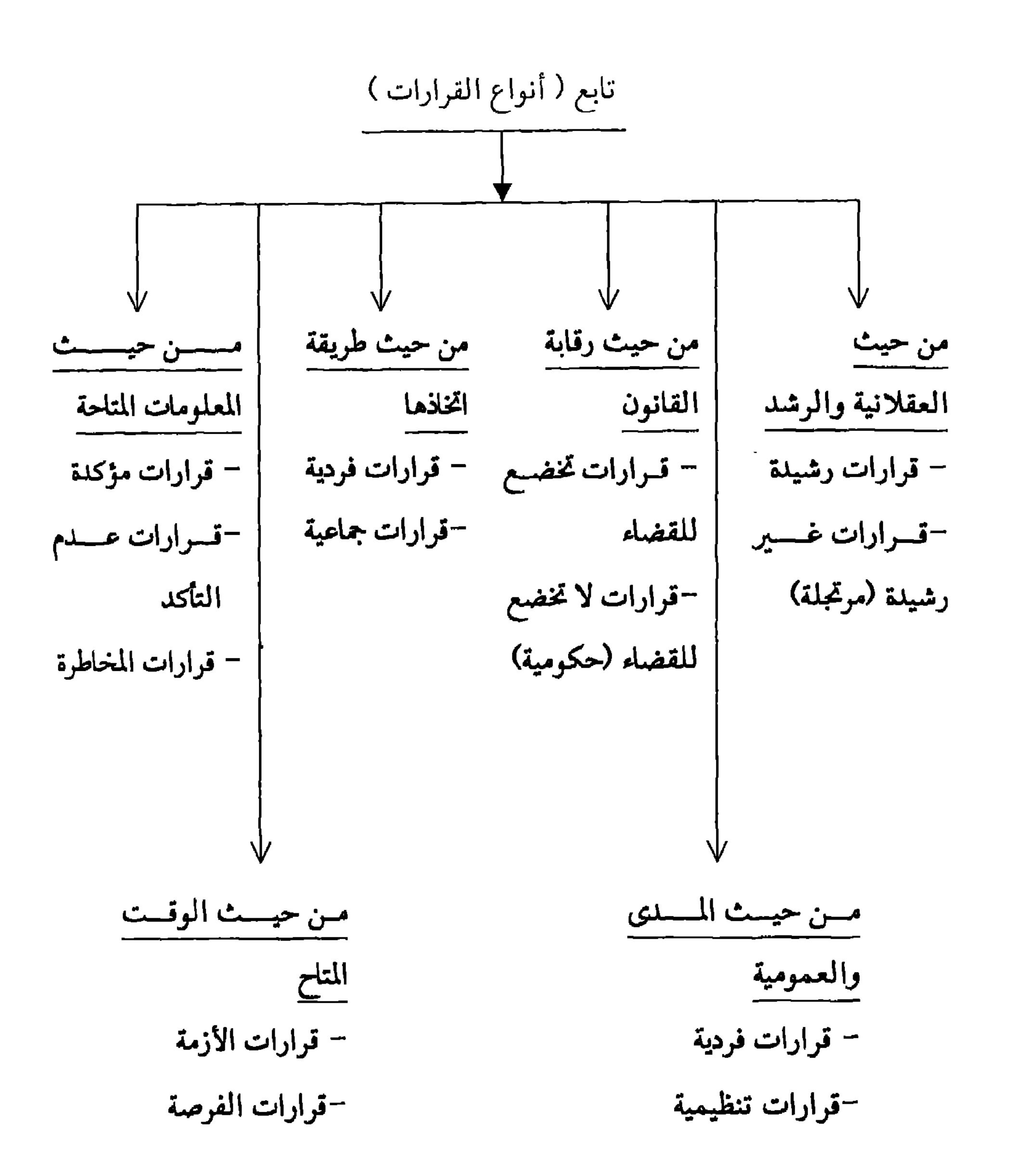
وتتخذ القرارات تحت ظروف عدم المعرفة التامة عندنا لا يعرف متخذ القرار جميع البدائل المتاحة وما يترتب عليها من سلبيات وإيجابيات أو مخاطر. ولهـذا تكـون نتائج القرار وتأثيراته وردود الفعل عليه غير معروفة. وتظهر ظـروف عـدم التـأكد من نجاح القرار وقدرته على تحقيق الهدف في حالة المشكلات المعقدة، أو تلـك الـتي يصعب تحديد العوامل والظروف المؤثرة فيها، أو يصعـب توفـير معلومـات مؤكـدة عنها، كما هو الحال في المشكلات الطارئة.

أما القـرارات الـتي تتخـذ في ظـروف المخـاطرة أو تحـت ظـروف المجازفـة أو المغامرة، ففيـها يعـرف متخـذ القـرارات البدائـل المتاحـة لحـل المشـكلة وإيجابيـات وسلبيات كل بديل، إلا أن بنتائج النجاح في اختيار أحد البدائـل مرتبطـة بتقديـرات واحتمالات نسبية وفيها قدر من المغامرة أو المخاطرة.



(أنواع القرارات)
من حيث الجهد المبذول في اتخاذها
- قرارات مبرمجة
-قرارات غير مبرمجة
من حيث المضمون والمحتوى
- قرارات تنظيمية
-قرارات فردية
من حيث مجال الاهتمام
- قرارات اقتصادية
-قرارات سياسية
- قرارات اجتماعية
- قرارات تربوية
- قرارات ثقافية
- الخ
من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر
- قرارات أولية
-قرارات نهائية أو قطعية
من حيث الأهمية
- قرارات استراتيجية
-قرارات روتينية
من حيث طريقة اتخاذها
- قرارات ديموقراطية
-قرارات بيروقراطية
من حيث نوع المشكلة
- قرارات ساكنة
-قرارات ديناميكية

تابع (أنواع القرارات)



القرارات على أساس الوظيفة أو التخصص، وتقسم على النحو التالي:

- القرارات المتعلقة بالوظائف المختلفة في المؤسسة.
- القرارات المتعلقة بعمليات الإنتاج.
- القرارات المتعلقة بعمليات التسويق.
- القرارات المتعلقة بالعاملين.
- القرارات المتعلقة بالميزانية والتمويل.

أنماط اتخاذ القرارات:

هناك عدة أنماط لاتخاذ القرارات من أهمها:

1- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار:

يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية (Centralization) عندما تكون السلطة مُركزّة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه الرسمي، ولا يرغب في أن يشاركه أحد في اتخاذ القرارات. ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية. كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية (Decentralization) وذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي. ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف وغيرها. وهذا النمط (اللامركزي) هو الأكثر فاعلية والأكثر نجاحاً في اتخاذ القرارات.

2- أسلوب الاستشارة Consultation :

وفيه يقوم القرار بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول أو القرارات، إلا أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير أو متخذ القرار.

3- أسلوب المشاركة Participation:

وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين، مهما كان مستواهم الوظيفي، فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولاً وينال رضى ودعم كافة

الأطراف في التنظيم، عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار. ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم، ويشبعوا حاجاتهم النفسية، وينموا قدراتهم الوظيفية.

4- القرارات الجماعية:

وفيها يساهم أكثر من فرد من العاملين، ممن لهم علاقة، في اتخاذ القرار. ونظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وفي هذا النمط من اتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه، وهذه النقطة هي التي تميز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة في اتخاذه.

5- أسلوب اللجان Committees:

تعمل كثير من التنظيمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وإبداء الرأي حولها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب. وبعض هذه اللجان يكون دوره استشارياً فقط، وبعضها تنفيذياً. ومن إيجابيات أسلوب اللجان أنه يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة، كما أن يمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار. كما أن يطور عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة ويقلل فرصة معارضة القرار. أما سلبياته فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة.

ويمكن أن يتخذ القرار بثلاثة أساليب رئيسية هي:

1- **الأسلوب التقليدي:** وذلك بالاعتماد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ، دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة.

2- **الأسلوب العلمي أو الموضوعي:** وذلك باتباع خطوات اتخاذ القرارات وهي خطوات البحث العلمي نفسها، كما تم توضيحها سابقاً.

3- **الأساليب الكمية (الرياضية):** وهي مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية المعقدة، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ

قرارات أكثر رشداً وعقلانية، دون أن يكون للأهواء الشخصية أو الذاتية أي تأثير عليها. ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة: بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، أسلوب المحاكاة (تقليد المواقف)، أساليب التحليل الشبكي، وشجرة القرارات.

وتواجه الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات عدة مشكلات أهمها: عدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لدى المدراء ومتخذي القرار بكيفية تطبيق هذه الأساليب، وتأثر القرارات أحياناً بمتغيرات غير قابلة للقياس مثل: الروح المعنوية والرضا عن العمل ... الخ، وارتفاع تكلفة تطبيق هذه الأساليب وصعوبة إقناع الإدارة العليا بمبررات تطبيقها.

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:-

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها.
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة [1].

أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:

يستطيع متخذو القرار والمدراء تحسين وتطوير قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب التالية:

1- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.

2- إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له، وعدم معارضته.

(1) Samuel Richmon. Operational Research for Decision Making .- New York: Ronald Press, 1968 .- P.16.

3- تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.

4- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام والشعب، مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.

5- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

6- إيجاد الحلول (القرارات) الإبداعية والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة، إلا عند الضرورة.

7- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.

8- إيجاد نظام معلومات إداري محوسب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.

9- الإفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.

10-التروي في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة.

11- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، فهم ليسوا آلات تدار حسب الرغبة. [1]

1- **السلطة التنفيذية:** وتعدّ أهم أنواع السلطة، وهي صاحبة الحقّ في إصدار الأوامر. مثال ذلك السلطة التي يمارسها مدير أي وحدة تنظيمية على مرؤوسيه .

2- **السلطة الاستشارية:** وهي سلطة مساعدة مهمتها تقديم النصح والمشورة والمعلومات إلى السلطة التنفيذية دون أن يكون لها الحقّ في إصدار الأوامر والرقابة.

3- **السلطة الوظيفية:** وهي سلطة مستمدة من الوظيفة نفسها، وتعطي مالكها الحقّ في إصدار أوامر تنفيذية للآخرين سواء في دائرته أو قسمه أو في دوائر وأقسام أخرى في المكتبة أو مركز المعلومات. كأن يقوم مدير شؤون الموظفين بإصدار أوامر أو تعليمات خاصة إلى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

---

(1) عمر أحمد همشري . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .- عمان مؤسسة الرؤى العصرية، 2000 .- ص 275-276.

4- **سلطة اللجان أو فرق العمل:** وهي سلطة تهدف إلى تقديم المساعدة أو تقديم توصيات أو اتخاذ قرار لمعالجة مشكلة محددة .

تفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات Delegation of Authority :

يعدّ تفويض السلطة من الأمور المهمّة في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ لا يتوقع أن يتوفر لمدير أو المسؤول الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال الإدارية، أو معالجة جميع القضايا والأمور المختلفة. لذا، كان لا بدّ أن يفوّض المدير أو المسؤول جزءاً من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري ضمن الهيكل التنظيمي.

ويعرّف تفويض السلطة بأنه " نقل حقّ التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمّات معينة." ويعرّف أيضاً بأنه " عملية تخويل بعض الجهات أو الأشخاص حق اتخاذ القرارات بالنيابة عن الجهات المفوّضة ولحسابها أو باسمها وإعطائها السلطات المناسبة لتحقيق ذلك". وأيضاً بأنه "نقل السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس."ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها نهائياً، وإنما يعني منح الآخرين الحقّ في العمل داخل نطاق محدد، ويكون من حقّ المدير أو المسؤول استرداد هذا التفويض في أي وقت، وإعادة تفويضه لآخرين. ولا يعني تفويض السلطة أيضاً إعفاء المدير أو المسؤول من مسؤولياته، بل يبقى مسؤولاً عن الأعمال المفوَّضة أمام من يعلوه من مستويات إدارية.

وينبغي مراعاة عدة اعتبارات لدى تفويض السلطة في المكتبة ومراكز المعلومات، هي:

1- التأكد من أن المرؤوس قد فهم السلطة المفوَّضة إليه وقبلها.

2- تحديد الواجبات المفوَّضة ومنح المرؤوس السلطة الكافية للقيام بها.

3- وجود التزام تام من قبل المرؤوس بتأدية الواجبات المفوَّضة على أفضل وجه.

4- وجود نظام للرقابة يتيح للرئيس أن يطمئن إلى نتائج الأعمال المفوَّضة.

ولتفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات عدة فوائد منها :

1- يخفف من أعباء العمل على المدير أو الرئيس.

2- يحقق مفهوم الديمقراطية في الإدارة.

3- يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.

4- يساعد المدير أو الرئيس على التركيز على اتخاذ القرارات الأساسية، وترك القرارات الثانوية أو الفرعية للمساعدين.

ومن سلبيات تفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات، أنه قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفوَّضة، وإلى تعدد مراكز المسؤولية.

ثانيا : مركزية السلطة ولا مركزيتها Centralization and Decentralization:

تعني المركزية تركيز أو حصر السلطة في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات، إذ يكون له وحده الحقّ في اتخاذ القرارات دون الآخرين. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية التصرّف واتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات بما يمكّنها من القيام بالواجبات الموكولة إليها بأفضل وجه ودون تأخير.

وجدير بالذكر، أن المركزية واللامركزية ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بدرجة تفويض السلطة. أي أنه كلّما زاد تفويض السلطة كلّما زادت اللامركزية والعكس صحيح. كما أنه ليس هناك مركزية مطلقة ولامركزية مطلقة. ولكن هناك تنظيم يمكن اعتباره أقرب إلى المركزية، أو آخر أقرب إلى اللامركزية .

وتستخدم اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات في الحالات التالية:

1- زيادة حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وزيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المكونة لهما.

2- زيادة أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات واتساعها وصعوبة السيطرة عليها مركزياً، وخاصة لدى وجود وحدات فرعية تابعة للمكتبة أو مركز المعلومات في مناطق جغرافية مختلفة.

3- زيادة عدد القرارات وأهميتها التي تتخذها المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات.

4- تقليص درجة المراجعة (الرقابة) المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات.

5- توافر المديرين أو الرؤساء الأكفياء في المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات، القادرين على العمل باستقلالية واتخاذ القرارات.

6- إيمان إدارة المكتبة أو مركز المعلومات نفسها بتطبيق اللامركزية لفوائدها المتوخّاة.

مزايا المركزية في المكتبات ومراكز المعلومات:

للمركزية في المكتبات ومراكز المعلومات مزايا متعددة، منها:

1- تناسب المركزية المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم، حيث تكون المستويات الإدارية وأوجه النشاط ونطاق العمليات فيها محدودة.

2. تمكّن المركزية من الإفادة من خبرات الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات وقدراتها.

3. تحقق المركزية قدراً عالياً من التنسيق بين كافة أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات.

4. تحقق المركزية فعالية الرقابة على أداء الوحدات التنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات.

5. تساعد المركزية في توحيد الإجراءات والسياسات المتبعة في المكتبة أو مركز المعلومات.

6. تساعد المركزية في الحسم لدى اتخاذ القرارات.

مزايا اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات:

لتطبيق اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات مزايا عديدة، نذكر منها ما يلي:

1- تخفيف الضغوط عن الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات.

2- السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة واقعيتها.

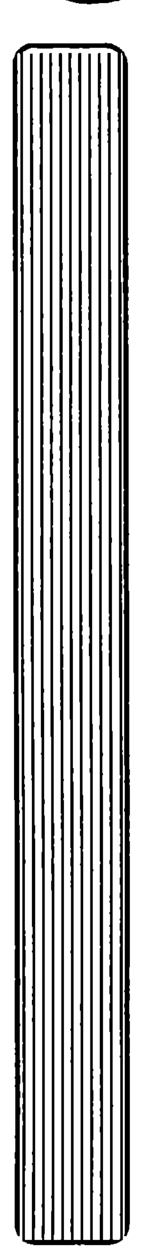
3- تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة وديمقراطيتها، مما يؤدي إلى مزيد من الانسجام بين الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات والمستويات الإدارية الأخرى فيهما.

4- الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل لشعورهم بالأهمية والعدالة.

5- تنمية القدرات القيادية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

الفصل التاسع

9



الاتصال الإداري

- مقدمة عامة.
- مفهوم الاتصال.
- أهمية الاتصال وأهدافه.
- عملية الاتصال: عناصرها ومكوناتها.
- نماذج وشبكات الاتصال.
- طرق الاتصال وأنواعه.
- تدفق الاتصال (مستويات أو اتجاهات الاتصال).
- معوقات الاتصال.
- زيادة فعالية الاتصال.

الفصل التاسع

الاتصال الإداري

مقدمة عامة:

يتميز الإداري عن غيره من الناس بقدرته على الاتصال بعدة طرق أو وسائل. ويتعرض الإداري للمزيد من عمليات الاتصال بمجرد بدء حياته اليومية، وتزداد وتتنوع عمليات الاتصال بمجرد خروجه من منزله، حيث يتلقى المزيد من الرسائل طوال اليوم، ولا يستطيع الإداري، مهما كان، أن يجد بديلاً للاتصال، حتى أنه ليصعب عليه تصور العالم دون وسائل الاتصال.

وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة، فهو جزء من حياة الإنسان، يتغير كلما تغيرت بيئة الإنسان وكلما تغير من حوله ممن يتفاعل معهم. والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة والمعلومات وتحقيق الفهم والتأثير، وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم.(1) ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف.

وتعد عملية الاتصال عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب، لا تستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال. كما أن مفهوم الاتصال كعملية يعني أن التفاعل الذي يتضمنه ذو طبيعة متبادلة، وهذا التأثير المتبادل يحدث في جانبين: أولهما: داخل الفرد، وثانيهما: ما بين الأفراد والجماعات.

ويمكن القول بأن الاتصال، بوصفه نشاطاً إنسانياً على جانب كبير من الأهمية، رافق الحياة الإنسانية ومسيرتها منذ البداية. وقد اتخذ أشكالاً ووسائل

---

(1) أبو إصبع، صالح. **الاتصال والعلاقات العامة**. عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996، ص 7.

بسيطة في البداية. وكان ركيزة مهمة في العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان، وبينه وبين الجماعة. وكان الاتصال، وما يزال، عاملاً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي. فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات. فالاتصال أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات.[1]

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن للاتصال الناجح والفاعل الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والتربوية والاقتصادية والسياسية والإعلامية والإدارية وغيرها. كما يمكننا القول أنه لولا الاتصال بين المجتمعات والأجيال المختلفة عبر العصور المتعاقبة، لما وصلنا هذا التراث الإنساني الغني بالتجارب والخبرات والاكتشافات والعلوم والمعارف. وفي الوقت نفسه، كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية وعلى مختلف العصور[2].

ويرى علماء اللغة وغيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة، وإنما مرت في مراحل من التطور على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل اللغة، وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل.
- مرحلة نشوء اللغة، وفيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية مفهومة، تحمل فكرة من شخص إلى آخر أو إلى جماعة، من خلال المحادثة المباشرة.
- مرحلة الكتابة والتي لا تشترط وجود المرسل والمستقبل معاً كما يحصل في المحادثة المباشرة، وبذلك اتسعت دائرة الاتصال ووسائله.
- مرحلة اختراع الطباعة على يد الألماني جوتنبرغ التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل الكتب والمجلات والصحف وغيرها، مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

---

(1) الوردي، زكي وزميله. **الاتصالات**.- البصرة: جامعة البصرة، 1990، ص9.

(2) فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه. **المفاهيم الإدارية الحديثة** .- ط2 .- 1985 .- ص203 .

- مرحلة تكنولوجيا الاتصالات: وفيها اخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وظهرت شبكات الاتصالات والمعلومات.[1]

مفهوم الاتصال:

مصطلح "**الاتصال**" في اللغة العربية، كما تشير المعاجم، يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه. أما كلمة Communication الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Commuins ومعناها عام أو شائع أو مألوف. وتعني الكلمة: المعلومة المرسلة، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال. ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

- "العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك".[2]
- "نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب، بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك."[3]
- "نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو قضية، عن طزيق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين."[4]

---

(1) سلامة، عبد الحافظ محمد. **وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم** .- عمان: دار الفكر، 1998، ص 15،14.

(2) بدر، أحمد. **الاتصال بالجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية** .- القاهرة: [د. ن]، 1981، ص365.

(3) **The Compact Edition of Oxford English Dictionary**, P.485.

(4) أبو إصبع، صالح. **الاتصال والعلاقات العامة**، ص8.

- نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، لإحداث ثقة وفهم مشترك بين شـخصين، وهـذه المعلومات لا بد أن ينتج عنها ثقة متبادلة بين الاثنين، ويجب أن تكون مفهومة من قبل المستقبل.(1)
- "نقـل الأفكـار والمعلومـات والآراء مـن شـخص لآخـر، وكذلـك التعبـير عــن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، وهناك ثـلاث وظـائف للاتصـال هـي: جمـع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف."(2)
- "إنتاج وتبادل وتخزين وإرسال الأفكار والمعلومات والأخبار والمشاعر والاتجاهــات بين طرفين أو شخصين على الأقل بأسلوب شفوي أو غير شفوي وذلك من أجل خلق فهم وقاعدة مشتركة للتعاون بينهما."(3)
- "نظام متكامل مـن العمليـات، ينشـأ بواسـطتها إنتـاج، توفـير، تجميـع البيانـات والمعلومات الضرورية، والأفكار والمشاعر، والفهم وتبـادل المعـاني والتصـورات، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطــة الغـير بـأمور وأخبـار أو معلومـات جديـدة وترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية للتأثير في سلوك الأفراد والجماعــة في صور متبادلة من الجانبين لتحقيق الاسـتجابة والإقنـاع عـبر وسـيلة الاتصـال، باتجاه تحقيق الأهداف."(4)
- "عملية إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات الضرورية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها (بثها)، بحيث يتمكن الفرد من إحاطــة غـيره بالأفكـار أو الحقـائق أو الأخبـار أو المعلومات الجديـدة الـتي تؤثـر في سـلوكهم أو توجيهـهم في اتجـاه معـين. ويعـني الاتصال أيضاً: ذلك السلوك، أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومـات أو الأفكـار أو المشـاعر مـن شـخص مـا (المرسـل)، إلى شـخص آخـر أو أكـــثر

---

(1) Koontz, Harold. **Essentials of Management**, P. 396.

(2) Lillico, T.M. **Managerial Communication**, P.1.

(3) عليوة، السيد. مهارات التفاوض: **سلوكيات الاتصال والمساومة**، ص11.

(4) محمد، علي غباش. **نظام الاتصالات الإدارية**، جامعة البصرة: كلية الإدارة والاقتصاد، 1989، ص21.

(المستقبل)، من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين".[1]

- "نقل الآراء والمفاهيم والأفكار، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية، لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف معينة".[2]
- "الاتصال: هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها".[3]

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل يجب أن يشتمل على ما يلي:

(1) عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل.... الخ.

(2) هدف أو أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائماً.

(3)اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.

(4) مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

أهمية الاتصال وأهدافه:

ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، ومن وجهة نظر المستقبل. فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال وأهدافه فيما يلي:

(1) الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.

(2) التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

---

(1) عليان، ربحي. **الاتصالات ودور مراكز التوثيق في تبادل المعلومات** .- التوثيق الإعلامي.- مجلد2 ، عدد 2 (1983).- ص42-52.

(2) الفاعوري، رفعت. **الاتصالات الإدارية**، ص1.

(3) Glueck, William. **Management**, P.563.

(3) الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

(4) الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

(1) فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

(2) تعلم مهارات وخبرات جديدة.

(3) الراحة والمتعة والتسلية.

(4) الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً.

ويقول الجيوسي: إن الهدف الرئيس للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد. ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي عرض لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري:

1- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

2- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

3- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

4- لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

5- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.

6- اتخاذ القرارات اللازمة.

7- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

8- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.

9- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.

10- الاستشارة ومناقشة المشاكل.

11- يستخدم كوسائل حفز من الإطراء والتأنيب.

وحول أهمية الاتصال وأهدافه في الإدارة يقول الفاعوري[1]: تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة.وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من (75٪) من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها. ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات و البيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة. وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة. وبمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

وتعد عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات.

---

(1) الفاعوري، رفعت. **الاتصالات الإدارية**، ص 1-2

ويقسم بعضهم وظائف الاتصال تبعاً للموضوع، كأن يكون هناك اتصال علمي، واتصال تربوي، واتصال سياسي، واتصال إداري، واتصال فني، واتصال إخباري أو إعلامي... وهكذا. وبصورة عامة فإن الوظيفة الأساسية لأية عملية اتصال تظهر من خلال نمط الاتصال الذي تتخذه.[1]

عملية الاتصال: عناصرها ومكوناتها

تتطلب عملية الاتصال الإداري، لكي تكتمل، عدداً من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر. ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي : المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، والمستقبل. تعطى هذه العناصر وغيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر والوسيلة هي القناة، والمستقبل هو المستلم، وهكذا. إلاّ أن عناصر عملية الاتصال، وإن اختلفت تسمياتها، تعني الشيء نفسه عند الجميع. أما العناصر والمكونات الأساسية لعملية الاتصال من وجهة نظرنا فهي على النحو التالي:

(1)المرسل أو المصدر Sender or Source.

(2)الرسالة Message.

(3)قناة الاتصال أو الوسيلة Channel.

(4)المستقبل Receiver.

(5)التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feedback.

(6)التشويش Noise والمؤثرات الأخرى.

---

(1) الهيتي، هادي نعمان. الاتصال والتغير الاجتماعي، ص13-15.

(عناصر عملية الاتصال ومكوناتها)

(1) المرسل Sender

يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصــال، والحركـة الأولى في دورتها ومسيرتها. ويسمى أحياناً المصدر أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضاً المتصل. والمرسل هو منشئ الرسـالة الـذي عليـه أن يسـعى إلى النجـاح في مهمتـه المتمثلـة بتوصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.

العنصر الأساسي في عملية الاتصال، كونه المصدر الرئيسي لجميع الرسـائل، والقوة الفاعلة لتوظيفها في عمليات التعليم والتعلم.[1]

ولكي ينجح الإداري في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد مـن الصفـات أو المتطلبات الأساسية التي تساعده في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة سـواء في سـرد المعلومـات وإسماعـها للمسـتقبل أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل والقنوات والأوعية المختلفة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير، وخاصة إذا كانت الرسالة مقـروءة أو مسموعة.
- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشـفوية سـواء مباشـرة أو مـن خـلال الإذاعـة أو التلفزيون.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل، لأن الغموض أو عدم الوضوح في المضمون أو المحتوى يؤدي إلى سوء الفهم.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، حيث يجب على المرسـل أن يعـرف مـا يقوله أو يكتبه، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث والمناقشة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل، ومدى قدرته على التفاعل مـع المستقبل أو الجمهور تسهم في نجاح عملية الاتصال.[2]

---

(1) كلوب، بشير. **التكنولوجيا في علمية التعلم والتعليم** .- عمان: دار الشروق، 1988، ص46.

(2) الوردي، زكي وزميله. **الاتصالات** .- ص35-36.

- وبناء على ذلك فالإداري الجيد، لا يقتصر نجاحه على مدى ما يمتلك من معلومات وثقافة، بل على الأداء الجيد، والأسلوب الناجح في إيصال هذه المعلومات وبلغة جيدة، ومنطق قوي. وينطبق ذلك أيضاً على المذيع الناجح والخطيب والصحفي وغيرهم.

وتتجه بعض الدراسات إلى تحديد مجموع المتغيّرات الحاسمة التي تؤثر في مصداقية المصدر في ثلاثة متغيرات أساسية هي:

- توافر الخبرة لدى المصدر ومدى إلمامه بجوانب الموضوع.
- توافر الثقة في المصدر من جانب المستقبل.
- توافر درجة الإعجاب بالمصدر وهي التي ترتبط بمدى قدرة المصدر في أن يكون أكثر جاذبية للجمهور.

(2)الرسالة Message :

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثّل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل. والرسالة هي النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكره في رموز أي (Code) معينة. فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة. وحينما نرسم، فالرسم أو الصورة هي الرسالة. وحينما نلوّح "بأيدينا" فإن حركات ذراعنا هي الرسالة.

ويتركز نموذج الاتصال في أبسط صوره في ثلاث خطوات أساسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالرسالة وهي:

(1) الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.

(2) بث الرسالة: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أم باستخدام وسائل اتصالية.

(3) استقبال الرسالة: وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين، وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.

ويتأثر مضمون الرسالة بعدد من العوامل يمكن إيجازها بالآتي:-

- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل، أو في استخدام العبارات الفعالة التي تجد طريقها إلى عقول وقلوب الجمهور المعني بالفكرة والمضمون الذي تحمله الرسالة.
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة. ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسائل الأخرى، خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب. فغالباً ما تشوه الأخطاء التي قد توجد في بعض الرسائل مضمون ومحتوى الرسالة وتشجع العزوف عنها.
- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات. إن المستقبل فرداً أم جماعة مهيأً لاستقبال الأفكار والمضامين الجديدة أو المستحدثة. وقد يميل أو ينفر من المعلومات المكررة دون أن يكون هناك مبرر سببه التذكير أو التأكيد على فكرة أو معلومة معينة.
- يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة، فكثيراً ما يمل المستقبل من الحشو الكلامي والإطناب الإنشائي والمقدمات الطويلة قبل الدخول في الموضوع المراد إيصاله له.
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فمهما كانت الرسالة مهمة فأنها تتأثر كثيراً بالوسيلة والقناة التي ستحملها إلى المستقبل. فلكل رسالة وسيلتها المؤثرة دون غيرها من الوسائل. وكذلك فإن بعض الرسائل يفضل نقلها شخصياً من قبل المرسل، على حين تحمل رسائل أخرى بشكل غير مباشر عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة. إن ما يناسب أن يقدم اليوم لجمهور المستقبلين من أفكار ومضامين تحملها الرسالة إليهم قد لا يصلح ليوم آخر، أو إنه يفقد فاعليته بتغيير الوقت المناسب.

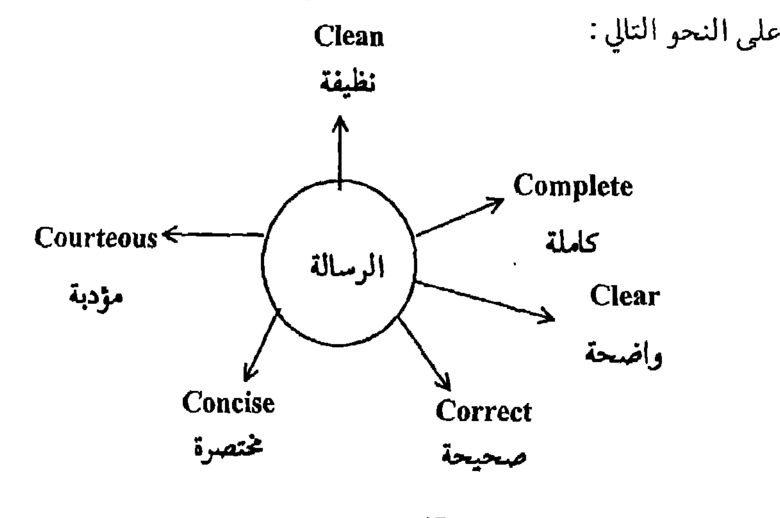
• اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة. لغرض تحقيق هدف الرسالة فلا بـد من الاختيار الصائب لمستقبليها وذلك لوجود جمهور من المستقبلين أكـثر تـأثراً بالرسالة ومضمونها من جمهور آخر.[1]

ويمكن القـول أن طبيعـة الرسـالة وعناصرهـا، وطريقـة تصميمـها، وسـلامة المعلومـات الـتي تتضمنـها تؤثـر في فاعليـة عمليـة الاتصـال بشـكل عـام. وتشـير الدراسات إلى أن هذه الفاعلية يمكن زيادتها من خلال المهارة التي يجب أن تتميز بها صياغة الرسالة، بمعنى أن المرسل لديه معرفة ودراية تامة بموضـوع الرسـالة، وتكـون واضحة، وتكشف شيئاً ما حول القائم بعملية الاتصال (المرسل).

كما أن هناك مجموعـة مـن العوامـل والاعتبـارات والمتغـيرات الـتي تؤثـر في فاعلية الرسالة بدرجة كبيرة، هي:

- أهمية دراسة الجمهور باعتباره أساس تحليل عملية الاتصال.
- كمية المعلومات والبيانات التي تتضمنها الرسالة.
- التأكد من مدى قيام الرسالة باستثارة مخاوف الجمهور.
- الحرص على مسألة التناغم في الرسالة بدلاً من التنافر.
- أهمية تضمين الرسالة الحجج المنطقية والعقلية والعاطفية.

ويمكن تلخيص صفات الرسالة الجيدة في ستة صفات تبدأ جميعها بـالحرف C على النحو التالي :



---

(1) الوردي، زكي وزميله. الاتصالات، ص37-38.

بالنسبة لصياغة الرسالة Encoding: وهي العملية التي يتم خلالها صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية، وغيرها، تعتبر مرحلة الصياغة والتركيب الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

1. المرسل وكيفية صياغته للرسالة.
2. المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
3. درجة الثقة المتبادلة بينهما.
4. الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

وتتضمن الرسالة نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ - الرسالة المكتوبة. وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب - الرسالة الشفوية. وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتغيير معالم الوجه. وبأية صورة كانت، فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.[1]

(3) قناة الاتصال Communication Channel:

وهي الوسيلة Medium التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله، كالاتصال الشخصي، والاتصال الجماهيري (بوسائله المتنوعة: الصحافة، الإذاعة، التلفزيون... الخ). وشأن القناة في ذلك شأن وسائل الاتصالات، فكما أنه توجد عدة وسائل للتنقل بين بلد وآخر ولا يمكن الانتقال إلاّ باختيار إحداها، فكذلك الحال في وسائل الاتصال، فهي كثيرة ومتنوعة وضرورية، ولا بد للرسالة من أن تسلك إحداها، وإلاّ توقفت عملية الاتصال.

---

(1) الشماع، خليل وزميله. **نظرية المنظمة**، ص221.

ويجب الإشارة إلى ظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الاتصال وهي أن الوسيلة تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة. بل أن الكثيرين يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة وهدفها، حتى أنه لا يمكن الفصل بينهما، فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة.(1)

ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة:

أ - **الوسائل المكتوبة:** كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل. والإنسان المرسل (مصدر المعلومات) يستطيع إرسال رسالته (المضمون والمحتوى) عبر كتاب يؤلفه وينشره ويوصله إلى جمهور المستقبلين، ويستطيع مرسل آخر أن يوصل رسالته عبر مقالة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة أو في جريدة. كذلك فإن الرئيس الإداري يستطيع أن يبلغ رسالته (أمر إداري، تعميم، ترفيع، علاوة... الخ) إلى مرؤوسيه من الموظفين عبر خطاب إداري مكتوب أو مطبوع.

ب- **الوسائل الشفوية المباشرة:** أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

جـ- **الوسائل المسموعة والمرئية:** وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) والمذياع المرئي (التلفزيون)، أو كما نسميها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية. وقد تكون الرسالة هذه حديثاً يقدم إلى جمهور المستمعين، أو أغنية يحاول فنان إرسالها إلى المستمعين عن طريق الإذاعة المسموعة، أو عن طريق جهاز التلفزيون.

د - **الوسائل الإلكترونية الحديثة:** تشتمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ (الفاكسميلي)، والبريد الإلكتروني، وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس) أو ما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.

---

(1) Mcluhan, Marshal. **The Medium is The Message**.- N.Y: Bantam Book, 1967.p. 159.

وتنبع أهمية قناة الاتصال في عملية الاتصال كونها عنصراً أساسياً في هذه العملية لا تتم في غيابها، ومن كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشالها، فقد يستطيع معد برنامج التلفزيون من إعداد رسالة علمية أو إرشادية على مستوى عالٍ من الفعالية والتأثير ويفشل المخرج في إبراز محتوياتها فتصبح الرسالة غير ذات جدوى.

وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بنظر الاعتبار عند اختياره لوسيلة الاتصال وهذه الأسس هي:-

- وسائل الاتصال والقنوات الواسعة، والأكثر انتشاراً بين جمهور المستقبلين، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين. فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الاستخدام وتصل إلى أكبر عدد منهم.
- وسائل الاتصال ذات التأثير المباشر أو الفعال في المشاهد أو القارئ أو المستمع هي الأكثر من غيرها من وسائل الاتصال.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها. فهناك رسائل تحتم استخدام وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية والمسموعة كالتلفزيون مثلاً، وهكذا.
- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه. فقد يتعرض الإرسال التلفزيوني إلى التشويش عبر مسافات بعيدة، إذا كانت تقنيات الاتصال المستخدمة غير كفؤة. وقد تكون الرسالة المكتوبة غير واضحة المعاني من ناحية الكتابة أو الطباعة. وقد يكون صوت المرسل غير مسموعٍ في حالة الاتصال الشفوي.[1]

ويضيف أبو إصبع وزميله إلى هذه الأسس، المعايير التالية التي يمكن اختيار وسائل الاتصال المناسبة على أساسها:

- التغطية الجغرافية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها.
- عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل المطبوعة والوسائل المرئية.
- الخصائص الفنية والإنتاجية لوسيلة الاتصال.[2]

---

(1) الجردي، نبيل عارف. **مقدمة في علم الاتصال**.- ط3. - العين: مكتبة الإمارات، 1985، ص49.

(2) أبو إصبع، خليل وزميله. **مصدر سابق**، ص 86.

وقـد توصلـت الدراسـات والبحـوث إلى أن هنـاك ثلاثـة مكونـات رئيسـية لمصداقية وسيلة أو قناة الاتصال، هي: (1) الكفاءة والثقة. (2) عـدم التحـيز وعـدم الإثارة. (3) الشخصية والحيوية.

وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي:

- الكفاءة
- إمكانية الثقة فيها.
- العناية بالمجتمع.
- عدم التحيز.
- عدم الإثارة.
- الحيوية.
- الدقة
- تقديم أحدث الأخبار.
- العناية بما يفكر فيه الناس.
- القيام بدور رقابي.
- الشجاعة.
- تمتعها بشخصية متميزة.

هذا، وقد أضاف التقدم العلمي والتكنولوجـي الكثـير إلى وسـائل الاتصـال بشكل عام، ووسائل الاتصال الإدارية بشكل خـاص، وأصبـح لـلإداري مجـال كبـير للاختيار بين هذه الوسائل المختلفة، ابتداءً من الصوت العادي والكتب والمطبوعات الأخـرى والخرائـط والرسـوم ولوحـات العـرض والصـور والمسـجلات الصوتيـة والإذاعة والتلفزيون والحاسوب والتعليم المبرمج وغير ذلـك. ويتوقـف اختيـار كـل واحدة من قنـوات الاتصـال المتوافـرة علـى عوامـل كثـيرة منـها موضـوع الرسـالة وأهدافها وإمكانيات الإداري وغـير ذلـك. وهنـاك علاقـة بـين الوسـيلة المسـتخدمة وقدرات الفرد على الإدراك، لذلك يجب تنويع الوسائل المستخدمة حتى تتناسب مع الفروق الفردية بين المستقبلين للرسالة.

(4) المستقبل Receiver:

المستقبل: هـو الشـخص أو الجهـة الـتي توجـه إليـها الرسـالة. ويجـب علـى المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفـهم معناها، وينعكس ذلك عـادة في أنمـاط السـلوك المختلفـة الـتي يقـوم بـها المسـتقبل. ولذلك يجب ألاّ يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسـل، ولكـن بمـا يقـوم بـه المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف. ويمكن للمستقبل أن

يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة منها: القارئ، المستمع، المشاهد. والمستقبل إنسان له سماته وكيانه ومشكلاته ولهذا قد:

- يفهم الرسالة بسهولة ويسر.
- يفهم الرسالة بعد أن يبذل جهداً معيناً.
- لا يفهم الرسالة على الإطلاق.

وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها، ومن بين هذه العوامل يذكر الوردي وزميله ما يلي: [1]

- اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل، سواء كان ذلك بالنسبة إلى اللغة القومية المشتركة كاللغة العربية، أو المصطلحات اللغوية المستخدمة في اللغة الواحدة. وكثيراً ما يساء فهم الرسالة إذا لم تكن هناك لغة مشتركة وواضحة بين المرسل والمستقبل.
- درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل، وشعور الاحترام والود والثقة الموجودة بينهما. فالمرسل لا يجد عناءً كبيراً في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر إيجابية عند المستقبل.
- ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته.فالأفكار والمعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل المتجرد عن الخلفية الموضوعية والمعرفية لها بشكل أسرع وأسهل.
- مؤثرات اجتماعية إيجابية أو سلبية تربط المرسل بالمستقبل، يكون لها أثر كبير في فهم واستيعاب الرسالة.

ويشار إلى أن نجاح الاتصال وفاعليته تعتمد على: كيف يستقبل الجمهور، ويدرك ويفسر المادة الاتصالية (الرسالة)، وكيف يتصرف الجمهور إزاء مصدر الرسائل، هل يتفاعل معه، أم يقبل هذا المصدر فحسب. إن دراسة الجمهور وتحليله تثير العديد من الأسئلة، فما الذي يركز عليه التحليل، وكيف يمكن الإفادة من هذا التحليل لتعزيز فاعلية العملية الإتصالية، وهذا التحليل يتناول على وجه التحديد:

---

(1) الوردي، زكي وزميله. **الاتصالات**، ص41-42.

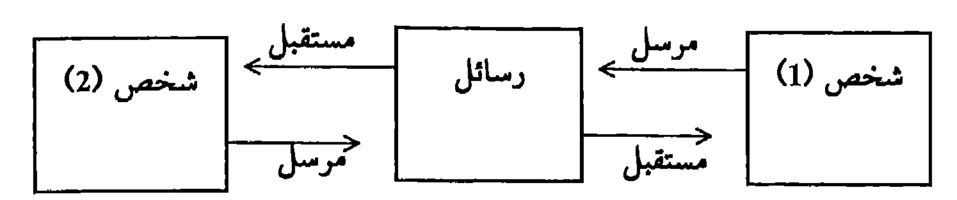
- علاقة الجمهور بالمرسل.
- علاقة الجمهور بالرسالة.
- تحيز الجمهور.
- مشاركة الذات الفردية في الجمهور.

وتعتبر البيانات الخاصة بفئات الجمهور أكثر أنواع البيانات توافراً، وتحرص كافة الوسائل الإعلامية على إعداد بيانات تفصيلية عن نوعية قرائها أو مستمعيها أو مشاهديها سواء عن طريق البيانات الخاصة بالتوزيع أو التغطية الجغرافية، أو عن طريق إجراء الدراسات الميدانية على عيّنات ممثلة لمجتمع القُرّاء أو المستمعين أو المشاهدين.

ويتوقع من المستقبل أن يكون هادئاً عند استقبال الرسالة. لأن ذلك يتيح له حسن الاستماع أو المشاهدة أو حتى القراءة الجيدة، ويمنحه الهدوء الفرصة للتفكير بما يسمع أو يرى أو يقرأ. وعندما يبقى المستقبل هادئاً، فإن ذلك يشجع المرسل أن يتحدث بأكثر مما كان مخططاً له، ولذلك تأثير على مستوى الفهم لدى المستقبل. إن الهدوء متطلب أساسي لعملية التركيز، وخاصة عندما ينقل المرسل أفكاراً جديدة تحتاج إلى اهتمام وإلى إجابات سريعة.

ويتوقع كذلك من المستقبل الانتباه إلى المرسل من خلال التركيز على ما يرسله. وهناك بعض الحركات التي تظهر حسن الاستماع، مثل الجلوس بشكل مستقيم، كذلك النظر بالعينين للمتحدث، فالنظر للمتحدث يعبر عن الاهتمام والرغبة في الاستماع ومحاولة الفهم. وهناك فرق بين النظر باهتمام، والنظر بحلق واستغراب، وهذا يعبر عن الاستياء أو الاستغراب، كذلك يمكن التعبير عن الاستياء بالنظر جانباً كلما نظر المتحدث إلى المستمع، وبالطبع يؤثر ذلك سلباً على المتحدث ويشعره بعدم الارتياح. وهناك أيضاً بعض الحركات التي توحي بعدم الانتباه مثل، التحدث مع الآخرين في الوقت الذي يتحدث فيه الشخص المقابل، أو القيام بحركات أخرى مثل، اللعب بالمفاتيح أو القلم أو التململ أو النظر إلى الخارج أو النظر إلى الساعة. ولكل هذه الحركات تأثيرات سلبية على المتحدث. وبالتالي تشكل عائقاً في نقل الرسالة أو المعلومة وفهمها بالشكل الصحيح.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلاً، وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما. وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين.



(الاتصال كعملية مشاركة بين المرسل والمستقبل).

(5) التغذية الراجعة: Feed Back

ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: (ردة الفعل) (التغذية المرتدة) و (رجع الصدى) وغيرها. وهي عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثر المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة. وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، كما أن لها دوراً كبيراً في إنجاح عملية الاتصال. كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

ويمكن أن نعرف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، ومدى تفاعله معها وتأثره بها. حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفاً معيناً من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها. وهذا الموقف يؤثر غالباً في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها وإرسالها إلى المستقبل نفسه أو إلى مستقبلين آخرين غيره.

أما الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة فيمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور الآتية: [1]

أ- فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك (عدم وجود تغذية راجعة).

---

(1) قنديلجي، عامر. **الاتصالات**. بغداد: الجامعة المستنصرية، 1988. ص 67-68.

ب- فهم الرسالة، والتأثر بها والعمل بمضمونها (تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين وكسب تأييدهم أو إغنائهم بالأفكار والخبرات والمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة).

جـ- عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهماً).

د - فهم الرسالة والعمل ضدها، أي عدم الاقتناع بها (وقف إرسال الرسالة أو إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداداً لتقبل الرسالة).

ويطلق بعضهم[1] مصطلح رجع الصدى على التغذية الراجعة، ويقسمونه من حيث تأثيراته إلى نوعين هما:

أ - رجع الصدى الإيجابي:الذي يؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.

ب- رجع الصدى السلبي: الذي يحيط المصدر علماً بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.

كما ينقسم من حيث أسلوب توقيته إلى عدة أنواع هي:

1- رجع الصدى الفوري: وهو الذي يتم كاستجابة فورية للاتصال.

2- رجع الصدى الآجل: وهو رجع الصدى الذي يتأخر وصوله إلى المتصل، وهو من مميزات الاتصال الجماهيري لأنه بطيء في وصوله إلى المتصل.

3- رجع الصدى المتقدم: الخاص بالاتصال الجماهيري، والذي يسعى فيه المتصل لمعرفة ردود أفعال الجمهور، وذلك من خلال اختبار مسبق للبرنامج يجري على جماعة مختارة من الجمهور، يسألون فيه التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذي يكون موضع الاختبار، بحيث يشيرون إلى ما أعجبهم وما لم يعجبهم في البرنامج.

أما من حيث أسلوب أدائه، فينقسم رجع الصدى إلى نوعين:

- رجع الصدى اللفظي: وذلك من خلال الكتابات النقدية والمقترحات التي يقدمها النقاد والقراء إلى الصحف والمجلات وبرامج الإذاعة والتلفزيون.

---

(1) أبو إصبع، خليل وزميله. **الاتصال والعلاقات العامة**، ص 31.

- رجع الصدى غير اللفظي: الذي يتم التعرف عليه من خلال أرقام المبيعات في حالة الصحف والمجلات، وحجم المستمعين والمشاهدين بالنسبة لبرامج الإذاعة والتلفزيون.[1]

إن ردود الفعل الإيجابية والسلبية ذات أهمية بالغة، فإلى جانب أنها تعبر عن الاهتمام، فهي تؤدي إلى التحسين والإنجاز الأفضل خاصة إذا كانت بأسلوب بناء، فالانتقاد البناء وإن كان سلبياً يساعد على تطوير الذات لدى الموظف أو العامل والإداري، لذا يجب أن نستخدم الأسلوب الملائم للانتقاد حتى لا يترك أثراً سلبياً على من وجه له.

ويعطي المربون والمدرسون وعلماء الاجتماع ورجال السياسة والإدارة أهمية خاصة لموضوع التغذية الراجعة في هذا العصر، وذلك لما له من تأثير على أفراد المجتمع وكسب تأييدهم، وتوليد القناعات المطلوبة عندهم، ثم التصرف إيجابياً في المجتمع في ضوء تلك القناعات.

(6) التشويش Noise والمؤثرات الأخرى.

التشويش أو الإزعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها. وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال، وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية. وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة، تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وآثارها، ومحاولة التغلب عليها[2].

وقد ظهرت عدة نماذج للاتصال تبين رحلة الرسالة من المصدر أو المرسل إلى المستقبل، عبر وسيلة الاتصال، وقد أشار (شانون و ويفر) في نموذجهما إلى إمكانية تعرض الرسالة في طريقها إلى التشويش الناشئ عن تداخلات ميكانيكية أو نفسية أو في المعاني والمدلولات.

---

(1) أبو إصبع، خليل وزميله. **الاتصال والعلاقات العامة**. ص 31.

(2) عليان ، ربحي مصطفى . **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم** .

المستقبل (الهدف)	تشويش ⎍⎍ رسالة ⎍⎍ تشويش وسيلة اتصال تشويش تشويش	المرسل (المصدر)

وهناك نوعان رئيسيان من التشويش هما:

(1) التشويش الميكانيكي أو الآلي: ويشمل أي تداخل فني يطرأ على إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، كأن تمر سيارة أو طائرة بصوتها المرتفع أو يحدث خلل كهربائي في محطة الإذاعة أو التلفزيون.

(2) التشويش الدلالي واللفظي: ويحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضهما البعض لأي سبب من الأسباب باستثناء الأسباب الميكانيكية.(1)

وهذان النوعان من التشويش يمثلان ضجيج الآلة، وضجيج الكلام، وهما يصاحبان كل أنواع وأشكال وعمليات الاتصال في كل الظروف والمواقف.

ومن الأمور التي تسهم في إحداث تشويش المعاني:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة. وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف.
- عدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوحاً كافياً، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل.
- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.

ويمكن الإقلال من تشويش المعاني إذا اتبعت الدقة في تحديد معاني الألفاظ التي تتضمنها الرسالة، خاصة تلك المفردات والمصطلحات التي تحتمل أكثر من معنى والتي قد يساء فهمها من القارئ أو مستهلك الوسيلة الاتصالية.

---

(1) سلامة، عبد الحافظ. **وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم**، ص22.

وتجدر الإشارة إلى أن استجابات الأشخاص تجاه المنبهات المثارة في المواقف الاتصالية ليست استجابات آلية أوتوماتيكية. ولكنها تعتمد على مجموعة عوامل متصلة بالثقافة والشخصية. وهي العوامل التي يخلعها كل شخص مستجيب على الموقف الاتصالي.

من هنا يتضح أن عملية الاتصال تعتبر عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي هو موقف مركّب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب، بل يجب أخذ الخلفية الثقافية والاجتماعية والنفسية في الاعتبار كذلك، أي أن هناك اختلافاً في نوعية العناصر المكوّنة للعملية الاتصالية، فضلاً عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام.

نماذج وشبكات الاتصال :

(1) نماذج الاتصال: Communication Models

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها. ويعرف النموذج بأنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما."[1] والنموذج لا غنى عنه لفهم العمليات المعقدة مثل عملية الاتصال. وهو طريقة مفيدة للتفكير حول عملية أو بناء ما، إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر إلى الأجزاء الرئيسية والعلاقات بينها.

ويمكن توضيح أو عرض نماذج الاتصال بنوعين رئيسيين هما:

(1) النموذج اللفظي، الذي يوضح لنا عناصر العملية من خلال الكلمات.

(2) النموذج التصويري، الذي يوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج.

ويعد نموذج أرسطو أقدم نموذج للاتصال، والاتصال عنده نشاط شفوي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها. أما نموذج الاتصال عند أرسطو فيتكون من: المتحدث، القضية، الكلام، المستمع.

---

(1) **Communication Theories.** P. 28.

ومن أشهر النماذج اللفظية و أقدمها نموذج لازويل (Lasswel) الذي وضعه عام 1948م ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد، ويفترض (لازويل) حدوث التأثير في علمية الاتصال. ويؤخذ على نموذجه إغفاله للتغذية الراجعة. ويتلخص نموذج (لازويل) في الأسئلة التالية:

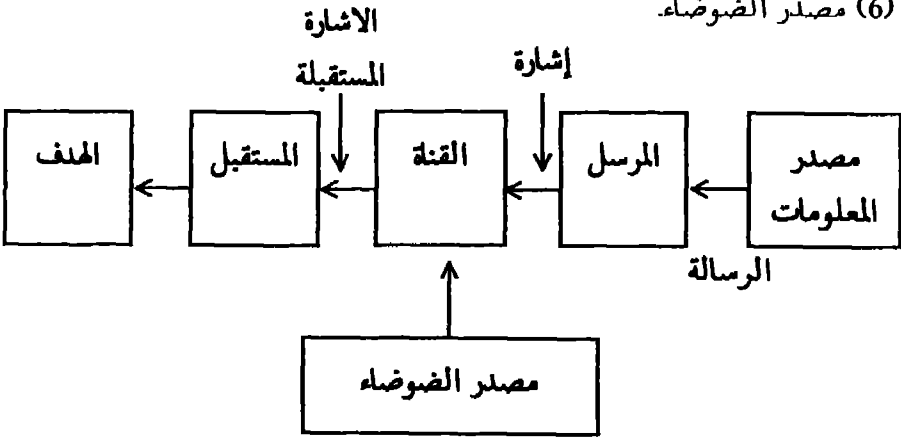
- من هو؟ Who (المرسل).
- ماذا يقول؟ Says What (الرسالة).
- بأية قناة؟ In which Channel (القناة أو الوسيلة).
- لمن؟ To whom (المستقبل).
- وبأي تأثير؟ With what Effect (التأثير).

في عام 1949م نشر (شانون) نتائج البحث الذي أجراه لشركة (بيل) للهاتف، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج (شانون–ويفر) للاتصال. وقد وصف (شانون) و (ويفر) الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي:

(1) مصدر المعلومات. (2) المرسل.

(3) القناة أو الوسيلة. (4) المستقبل. (5) الهدف.

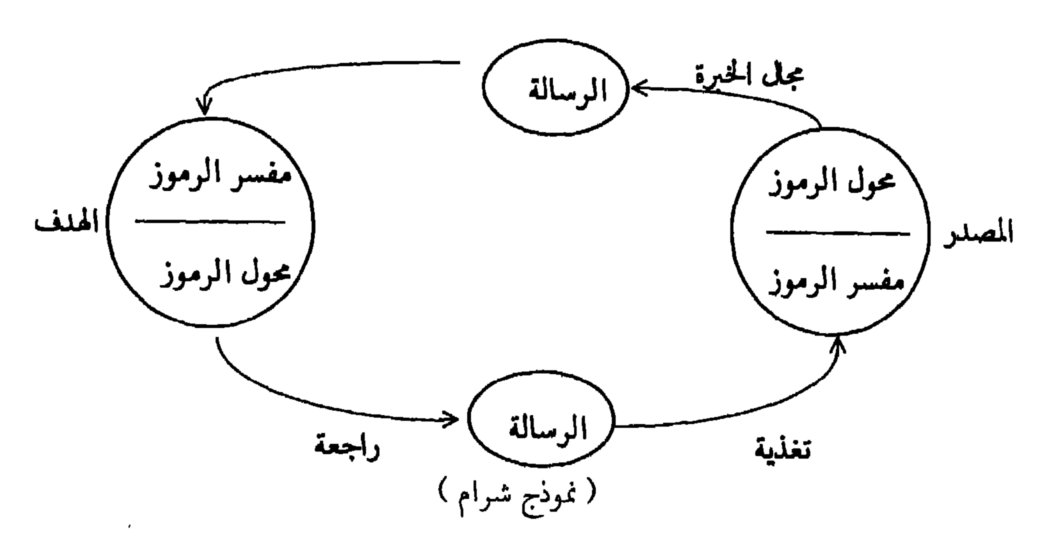
(6) مصدر الضوضاء.



ويعد نموذج (شانون–ويفر) من أكثر نماذج الاتصال شهرة، حيث اعتبر أساساً للنماذج اللاحقة. وقد أدخل شانون وزميله مصطلح (ضوضاء) ليرمز لأي تشويش

يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، كالتشويش في جــهاز الراديـو، أو صفحات الجريدة غير الواضحة.[1]

وفي عام 1954م نشر (ولبور شرام) [2] Shramm موضوعاً بعنوان: كيف يعمــل الاتصال؟ قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الاتصال.



(نموذج شرام)

وتتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند (شرام) فيما يلي:

- المصدر Source أو المرمز Encoder.
- المستقبل Receiver أو محلل الرمز Decoder.
- الإشارة Signal .
- الهدف Destination.
- مجال الخبرة أو الإطار المرجعي Field of experience.

وفي عام 1965م قدم بيرلو (Berlo) نموذجاً مختصراً لعمليــة الاتصــال يعـرف باسم نموذج (SMCR) ويضم أربعة عناصر أساسية هي:

---

(1) Shannon, Claude and Weaver, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**, 1949.

(2) Schramm. Wilbor. **The Process of Effect Mass Communication**, 1965.

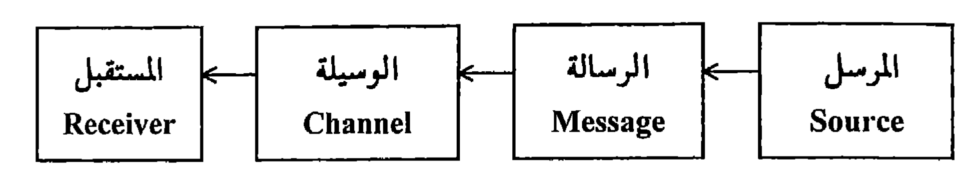
(1) S = Source = (المصدر)

(2) M = Message = (الرسالة)

(3) C = Channel = (القناة)

(4) R = Receiver = (المستقبل)

ويرى بيرلو أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بـدون هدف، ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً قبل بدء عملية الاتصال. ويمكن توضيح نموذج بيرلو على النحو التالي:



(نموذج بيرلو للاتصال).

شبكات الاتصال: Communication Networks

يمكن القول أن معظم الدراسات والبحوث ركـزت على شـبكات الاتصـال التي وضعها العلماء السلوكيون مع منتصف القرن العشرين، وكان الهدف من هـذه الدراسات التعرف علـى مـدى تأثـير الهيكـل التنظيمـي علـى السـرعة والدقـة في التعامل مع عمليات الاتصـال داخـل التنظيـم. كمـا قـام البـاحثون بتجـارب علـى مجموعات من الأفراد شكلت شبكات اتصال لمعرفة أثر هـذه الشـبكات علـى الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وغير ذلك من المتغـيرات ذات العلاقـة. وقـد تبـين أن شبكة الاتصال تؤثر على ما يلي:

- من يتصل بمن ولماذا؟
- عدد الأفراد الذين يتصل بهم الفرد.
- درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة.
- درجة تملك الفرد للمعلومات داخل التنظيم.
- من يدركه أفراد التنظيم كقائد في التنظيم.

- من يدركه الآخرين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات.
- درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في التنظيم.(1)

توجد تعريفات متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات،ذلك أن الشبكات ليست محصورة في مجال الاتصال فقط،بل أصبحت متداخلة في كافة جوانب الحياة.ومن هذه التعريفات.

- الشبكة: تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.
- الشبكة: تنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات منفردة.
- الشبكة: مركزان أو مصدران أو أكثر للمعلومات، تربط بينهما علاقات متداخلة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.(2)

وقد تزايد الاهتمام بشبكات الاتصالات في الآونة الأخيرة، وعلى كافة المستويات الوطنية والعربية والإقليمية والدولية، بسبب أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة. ويمكن إرجاع ذلك الاهتمام المتزايد إلى الأهداف التي تسعى هذه الشبكات إلى تحقيقها والتي تشمل:

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين.
- تقديم خدمات اتصال أفضل:
  - بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين.
  - بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة.
- الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حالياً.
- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها.

---

(1) Koontz, Harold and others. **Op. Cit.** P. 534.

(2) همشري، عمر وعليان، ربحي.- **المرجع في علم المكتبات والمعلومات**.- عمان: دار الشروق، 1997، ص 545.

ويلخص ساموبلسون[1] (Samuelson) العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها في سبعة عناصر تبدأ بالحرف M وهي على النحو التالي:

(1) (Men) أي الإنسان والقوى البشرية.

(2) (Machine) أي أجهزة وتقنيات الاتصال.

(3) (Materials)أي المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة.

(4) (Money) أي الأموال المخصصة والتمويل.

(5) (Messages) أي الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة.

(6) (Methods) أي الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.

(7) (Measurement) أي أساليب الاختبار والتقييم للشبكة.

وتقسم شبكات الاتصال إلى: الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية، كما تقسم إلى الشبكات مفتوحة العضوية والشبكات محدودة العضوية. وتقسم حسب أشكال إلى: شكل النجمة، الشكل الهرمي، شكل الدائرة، شكل العنكبوت، والشكل الموزع ... الخ.

وتحتاج شبكات الاتصالات لكي تحقق أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة اتصال أو تقنيات اتصال مناسبة، من أمثلتها:

* أجهزة الهاتف أو التلفون Telephones.

* أجهزة التلكس Telex. أجهزة التليتكس Teletex.

* أجهزة الفاكسيميلي Facsmile.

* الأقمار الصناعية Satellite.

* البريد الالكتروني Electronic mail.

والجدير بالذكر أن هذه الشبكات بأشكالها المختلفة يمكن أن يشكلها الأفراد سواء في إطار العمل والوظيفة أو في حياتهم العامة، أو في نشاطاتهم الاجتماعية

---

(1) ساموبلسون، ك. **نظم وشبكات المعلومات**/ترجمة شوقي سالم، ص 99.

والاقتصادية والسياسية وغيرها. ولكل شكل منها إيجابياته وسلبياته، وأهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها.

طرق الاتصال وأنواعه:

لقد كتب الكثير عن أنواع الاتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام سوف نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

- الاتصال الذاتي. Intrapersonal Communication
- الاتصال الشخصي (بين فرد وآخر). Interpersonal Communication
- الاتصال الجمعي. Group Communication
- الاتصال التنظيمي. Organizational Communication
- الاتصال الجماهيري. Mass Communication

بالنسبة للإتصال التنظيمي Organization Communication:

يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية. وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فاعل للاتصال معهم. خاصة وأننا نعيش عصر المؤسسات، حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى جمهورها.

ويغلب على الاتصالات التنظيمية أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي (وجه لوجه)، سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائياً كالحوار والمحادثة بين الزملاء في العمل، أو مع المدير، أو كان الاتصال جماعياً من خلال اللقاءات واجتماعات الأقسام.

أما الوسائل التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات فهي:

الاتصال المواجهي، الهواتف، البرقيات والتلكس والفاكس، الرسائل والانترنت والبريد الإلكتروني، وسائل الاتصال الجماهيري، والإشاعة.[1]

---

(1) أبو إصبع، صالح خليل. **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ص 52.

- **الاتصال الرسمي** Formal Communication
- **والاتصال غير الرسمي.** Informal Communication

يصنف الاتصال كذلك، وخاصة في إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي. بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه. أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

- ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم، ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة ورسمية. وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتمشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف. ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي.

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بأنها :

- قانونية.
- مكتوبة.
- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل التنظيم وتتعلق به.
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.
- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويتم غالباً عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية. ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

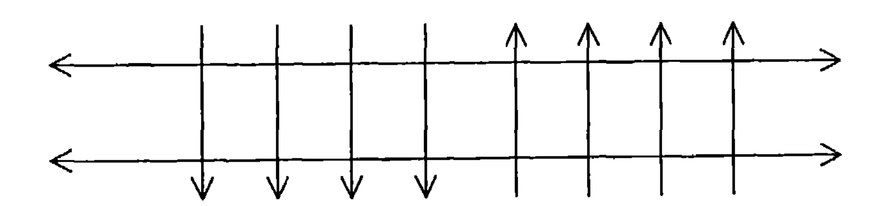
وهناك نوعان من الاتصال يسمى الاتصال الخارجي (External) ويشمل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المنظمات والمؤسسات والدوائر ذات العلاقة، والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب دوراً مهماً في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.

- **تدفق الاتصال (مستويات أو اتجاهات الاتصال):**

المقصود بتدفق الاتصال: الكيفية التي تنساب فيها المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وكيفية نقل الاستفسارات والشكاوى والاقتراحات من الإدارة الدنيا والوسطى إلى الإدارة العليا. وكذلك كيفية نقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة.

- الاتصال الصاعد أو من أسفل إلى أعلى.(Up-ward)
- الاتصال الهابط أو النازل أو من أعلى إلى أسفل (Down- ward)
- الاتصال الأفقي (Horizontal) .
- الاتصال القطري (Diagonal communication).

يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:



(1) الاتصال الصاعد. (Up- ward)

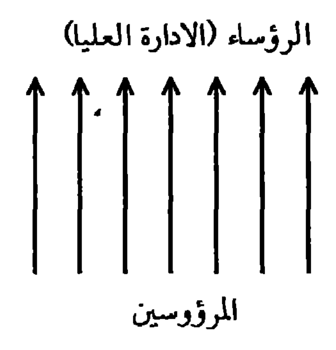
يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخباراً تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد: سياسة الباب المفتوح، واشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين، وصندوق الاقتراحات، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة. وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين.

كما يواجه الاتصال الصاعد عدداً من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى.
- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين.
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.
- عزلة الرؤساء.[1]



(الاتصال الصاعد)

(2) الاتصال النازل أو الهابط. Down-ward

وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أومن

---

(1) محمد، علي غباش. **نظم الاتصالات الإدارية في هيئة المعاهد الفنية**، ص 70-73.

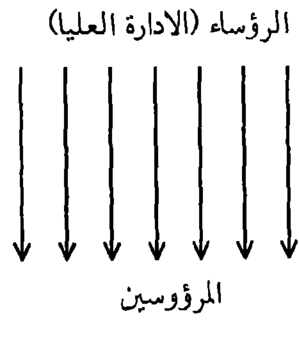
مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. ويعد هذا النـوع مـن الاتصـال الأكـثر شيوعاً، ويتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمـات وبلاغـات وقـرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.

ومن معوقات الاتصال النازل:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقبات والحواجز الموجودة في طريقها، وإظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل هذه الاتصالات والتعامل معـها، ووجـود الرغبـة الأكيـدة والواضحـة للتعـامل مـع المرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشكلاتهم وآرائهم واقتراحاتهم، وتوخـي العنايـة في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسائل من أسفل إلى أعلى[1].

الرؤساء (الادارة العليا)



المرؤوسين

(الاتصال النازل)

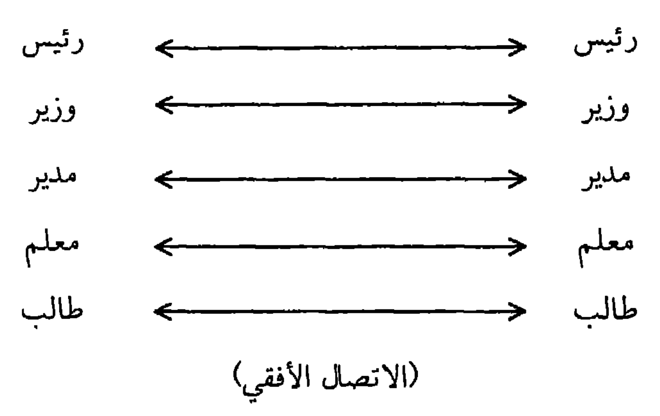
*** الاتصال الأفقي: (Horizontal)**

ويكون هذا النوع مـن الاتصـال بـين المستويات الإداريـة أو الاجتماعيـة أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى. فالاتصال بين الوزراء هو اتصـال أفقي، والاتصال بين رؤساء الجامعات وبـين مـدراء المـدارس وبـين المعلمـين وبـين الطلبة وبين عامة الناس هو اتصال أفقي كذلك.

---

(1) عليان ، ربحي مصطفى . **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم** .

ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة. وغالباً ما يكون الاتصال الأفقي شفوياً وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية. ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.



(الاتصال الأفقي)

أما الاتصال المتقاطع (Crosswise)أو الاتصال القطري فيحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية. ويكون هذا الاتصال مائلاً (ليس عمودياً وليس أفقياً.) مثال ذلك أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى دون الاتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة[1].

معوقات الاتصال :

لقد كتب الكثير عن معوقات الاتصال الإداري ومشكلاته لدرجة صار من الصعب حصرها. أما السبب وراء ذلك فيعود إلى أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وفي أي وقت من أوقاته. وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الاتصال، أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة بالعملية.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص .

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها. فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة. ومن أهم معوقات الاتصال:[1]

أولاً: اللغة، وبخاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها. وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل. وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا. ومن مشكلات اللغة أيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل، وعدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصالات (المرسل أو المستقبل أو كلاهما).

ثانياً: المعوقات النفسية والشخصية، ومن أشكالها: الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها، ومشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء، ومشكلة الإكراه على الاتصال والقصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع، ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

ثالثاً: المعوقات التنظيمية للاتصال وتتمثل في: عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف.

رابعاً: معوقات ناتجة عن قنوات الاتصالات المستخدمة، ومن ذلك: عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال، عدم فعالية القنوات المستخدمة، مشكلة

---

(1) عليان، ربحي. **الاتصالات ودور مراكز التوثيق في تبادل المعلومات**، ص 42-52.

التشويش على القنوات المستخدمة، سوء استخدام القنوات المتوفرة، ومعوقات ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة.

خامساً: المعوقات الثقافية والاجتماعية وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي والثقافي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية، ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته.

ويرى موسى[1] أن أهم الأسباب التي تعيق الاتصال وتعرقل وصوله بوضوح، ما يلي:

- التباين في المستوى والإدراك بين المرسل والمستقبل.
- الشرود وعدم الانتباه: لأسباب داخلية أو خارجية عند المستقبل.
- الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل له الرسالة بصورة كافية ولا يقدم له الأدلة الكافية.
- العرض المختل وغير المنظم وغير المترابط للرسالة.
- إغلاق قنوات الاتصال أمام المستقبل والحيلولة بينه وبين إبداء رأيه.

يقول الوردي وزميله[2]: كثيراً ما نجد عدداً من المعوقات التي تقف في مرحلة أو أكثر من مراحل عملية الاتصال، أي على الطريق بين المرسل والمستقبل، والتي تؤثر على نقل أو استلام الرسالة بكاملها وبأبعادها الفكرية كافة. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

أولاً: المعوقات الفنية، وهي التي تتصل مباشرة بعملية إعداد الرسالة وإيصالها إلى المستقبل. وتشمل المعوقات الفنية.

- معوقات ظهور الرسالة كالعوامل الاقتصادية أو الرقابة.
- معوقات نقل الرسالة بالطرق التقليدية (عدم كفاءة الأساليب والوسائل المستخدمة في نقل الرسالة).

---

(1) موسى، عصام سليمان. **المدخل في الاتصال الجماهيري**، اربد: مكتبة الكتاني، 1986، ص 22-23.

(2) الوردي، زكي وزميله. **الاتصالات**، ص 97-105.

- معوقات نقل الرسالة بوسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع واسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وتحويلها إلى إشارات مستعملة. وفي هذه المرحلة تحدث معوقات كثيرة مثل انقطاع المكالمة التلفونية أو انقطاع التيار الكهربائي أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية، وغير ذلك.
- معوقات تحليل الرسالة وخزنها واسترجاعها.

ثانياً: اللغة: وتشمل كتابة الرسالة بلغة لا تتوافق وقدرة المستقبل على فهمها واستيعابها، ومشكلة تعدد اللهجات العامية، ومشكلة صعوبة اللغة الفصحى، ومشكلة اللغات الأجنبية.

ثالثاً: مشكلة الأمية: وتعتبر عائقاً أمام ممارسة الفرد لحقه في الاتصال مع الوسائل المكتوبة والمقروءة.

رابعاً: المعوقات الاقتصادية كالفقر سواء عند الأفراد أو الدول والذي يحول بينها وبين التعامل مع وسائل وتكنولوجيا الاتصالات المتقدمة.

خامساً: المعوقات النفسية والثقافية وتشمل:
- الخطأ في فهم الرسالة.
- الانتقاء الذاتي وتجنب بعض الرسائل.
- تعدد الانتماءات والانغلاق على الجماعة.

ويؤكد الفاعوري(1) على صعوبات الاتصال في العملية الإدارية ويقول أنها تتمثل فيما يلي:

- صعوبات التكيف مع الاتجاهات الجديدة التي تتطلبها الإدارة.
- المعوقات السيكولوجية وتشمل الفروق الفردية بين الناس ومستوى الذكاء والاستعدادات الادراكية والعقلية، والخبرة والثقافة العامة.
- صعوبات تتعلق بصياغة الرموز والكلمات والعبارات التي قد تعني مدلولات متباينة عند الآخرين.

---

(1) الفاعوري، رفعت. **الاتصالات الإدارية**، ص 13-15.

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل وبعد المسافة الجغرافية.
- التقييم السلبي المسبق لمصدر الرسالة.
- الحالات الانفعالية (القلق، الخوف، وعدم الأمان) عند المستقبل.

وخلاصة القول: أن هناك معوقات تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه لمهارة الاستماع أو ضعف بعض حواسه. وهناك معوقات تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وسلامتها العلمية، وعدم ملائمتها لمستوى المستقبلين وحاجاتهم، وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة. وأخيراً هناك معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة وعوامل التشويش الداخلية والخارجية، إضافة إلى بعض المواقف الطارئة. ويجب الاستعداد لمثل هذه المعوقات وتدريب الإداريين على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال الإداري.

زيادة فعالية الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال في مختلف ظروفها ومستوياتها الإدارية أربع مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها لكي تتم العملية بكفاءة وفاعلية عالية. وقد يظن البعض أن هذه المهارات موروثة، ولكنها في الحقيقة مكتسبة، ويمكن تدريب الفرد عليها، كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة والتعلم والخبرة في المواقف المختلفة التي تحتاج إلى عمليات اتصال بأشكالها وأنواعها المختلفة. وتتخلص هذه المهارات فيما يلي:

(1) مهارة القراءة. Reading

(2) مهارة الكتابة. Writing

(3) مهارة التحدث. Talking

(4) مهارة الإصغاء. Listening

نصائح لتطوير مهارة القراءة:

- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة.
- الدافعية للقراءة أساسية وتؤدي إلى قراءة ناجحة وفعالة ومؤثرة.

- أسلوب القراءة السليم يؤدي إلى قراءة ناجحة مقرونة بالفهم والاستيعاب.
- ركز على المعنى خلال القراءة وليس على الأحرف والكلمات.
- يجب عدم وجود أي ضوضاء أو مثير خارجي أثناء القراءة.
- يفضل عدم تحريك الشفاه أثناء القراءة.
- حالة العين والبصر أثناء القراءة قضية جوهرية.
- عند قراءة مادة جديدة يجب النظر إليها نظرة إجمالية أولاً لتكوين فكرة عامـة، ثـم بعد ذلك تبدأ عملية القراءة بالتفصيل.
- يجب إعادة قراءة كل جزء حتى يتم فهمه قبل الإنتقال إلى الجزء التالي.
- أثناء القراءة يجب التفكير فيما يتم قراءته فقط.
- يجب اختيار الوقت المناسب للقراءة.
- يجب أن يكون المكان المخصص للقراءة مناسبا وغير مزعج.
- يمكن مراقبة التقدم في القراءة من خلال طرح الأسئلة والإجابة عليها.
- يفضل عدم القراءة بصوت عال.
- دوّن النقاط التي تشعر بأهميتها أو ضع علامة تحتها بقلم مناسب.
- تعوّد على ارتياد المكتبات المختلفة واستعارة الكتب المناسبة منها.
- ضع خطة يومية للقراءة والتزم بها حتى تصبح القراءة عادة يومية روتينية.

نصائح للكتابة الجيدة:

- حدد الهدف من الكتابة.
- قسّم الموضوع إلى نقاط رئيسية منظمة منطقياً.
- حدّد المنهج أو الأسلوب المناسب قبل البدء بالكتابة.
- إجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الموضوع من المصادر المناسبة.
- يجب أن تكون الكتابة صحيحة نحوياً.
- يجب أن تعبر كل فقرة عن فكرة وتنساب الفقرات بشكل طبيعي من البداية إلى النهاية.
- حاول أن تكون أصيلاً في الكتابة ولا تقلد كتابات الآخرين بصورة مباشرة.

- استخدم الألفاظ المناسبة، وتجنب الألفاظ التي لست متأكداً من معانيها.
- تجنب الفقرات الطويلة وحاول الإيجاز قدر الإمكان.
- يجب أن تكون مقنعاً في أسلوب عرض الأفكار والمعلومات.
- استخدم الصيغ اللغوية المناسبة للمعنى وللموقف.
- تجنب أخطاء النحو والإملاء والترقيم وغيرها.
- تأكد من اكتمال كافة عناصر الرسالة قبل طباعتها وتوقيعها.

نصائح لتطوير مهارة التحدث:

- تعرف على الأفراد الذين تتحدث إليهم بشكل جيد وذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون واللغة والشكل.
- ركز على محتوى الحديث بتقديم معلومات كافية وصادقة وتتناسب مع مستوى الجمهور.
- استخدم الصوت المناسب عند التحدث وذلك من خلال:
  - عدم التحدث بصوت مرتفع جداً.
  - التنويع في نغمة الصوت وسرعة الأداء.
  - الاهتمام بالفواصل والتوقف بين الجمل.
  - التركيز والضغط والتأكيد على الكلمات المهمة.
  - اللفظ الجيد لجميع الحروف ووضوح الصوت.
- تجنب اللزمات الصوتية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون وعي ودون داع، ومن أمثلة اللزمات اللفظية، على سبيل المثال، على فكرة، بالمناسبة... الخ. ومن أمثلة اللزمات الحركية: الضرب على الطاولة، أو اللعب باليدين أو الشعر أثناء الحديث.
- استخدم الوسائل السمعية والبصرية كالصور والخرائط والرسومات والشرائح والأشرطة والأفلام المناسبة والتي تخدم الغرض. ويجب أن تجهز هذه الوسائل مسبقاً وتتدرب على استخدامها ولا تجعلها تشتت انتباهك وتجعلك تتحدث إليها بدلاً من الجمهور.

- الثقة في النفس ضرورية جداً لنجاح المتحدث، ويجب أن يتخطى عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.
- يتوقف الجمهور عن الاستماع بمجرد توقف المتحدث عن الكلام.
- يحفظ الجمهور ما يقوله المتحدث تماماً، وهم قادرون على إعادته.
- قد يكون مظهر المتحدث وملابسه وسلوكه أكثر إثارة من محتوى حديثه.
- يستجيب الجمهور للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته.
- استخدام الفكاهة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبما له علاقة بالموضوع يزيد من اهتمام الجمهور، ومع ذلك يجب استخدامها بحذر شديد.
- التدريب المسبق على الإلقاء ضروري ويزيد من ثقة المتحدث بنفسه.
- يجب توظيف الإيماءات والحركات بنجاح أثناء الحديث.
- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من مكان إلى آخر.
- يجب مراقبة الوقت من حين لآخر وتعديل التوقيت المخصص لكل جزء من الحديث إذا لزم الأمر.
- يجب عدم إغراق الجمهور بالتفاصيل والاحتفاظ ببعضها للمناقشة.

يقول أبو شيخة[1]: إن الإنصات الفعال يقوم على ما يلي:

(1) التعرف على العادات السيئة في الإنصات ومحاولة تغييرها. ومن بين تلك العادات السيئة:

- عدم الاهتمام وعدم التركيز ، والتشتت والقيام بأكثر من شيء في وقت واحد، والتفكير في شيء آخر.
- التظاهر بمظهر المنصت وإعطاء الانطباع للمتحدث بأن المستمع يفهم جيداً ما يقال له .
- الاستماع لما يقال وعدم التعمق فهمه .
- الإنصات غير المكتمل واستقبال الرسالة بالشكل الذي يريده المستمع، أو تكوين رأي مسبق لما يستمع إليه .

---

(1) أبو شيخة، نادر: **كتابة التقارير**. - عمان: دار صفاء، 1998._ ص 243 .

(2) اكتساب عادات إيجابية في الإنصات ، منها الإنصــات للرســالة مكتملــة، وهــذا يعني الإنصات للكلمات والمشاعر والمعاني، ومنها الاستماع الجيــد قبــل إصــدار الأحكام، ومنها كذلك إعادة صياغة الكلمات للتأكد من وصول الرسالة بنفــس المعنى المقصود لدى المرسل.

نصائح لتطوير مهارة الإصغاء:

- إجلس حيث تتأكد من سماع ورؤية المتحدث.
- إشغل نفسك بالإصغاء المركز لموضوع الحديث ولا تفكر في الأمور الثانوية.
- إذا لم تكن مرتاحاً فعالج السبب.
- حاول أن لا تتخذ من المرسل والموضوع موقفاً مسبقاً وتوجهاً سلبياً.
- إضبط نفسك بتجاهل الأمور الملفتة للنظر.
- تأكد من المعلومات التي تسمعها ولا تخجل من الاستيضاح.
- لا تفترض أنك تعرف كل ما سيقوله المتحدث.
- هدئ أعصابك أثناء الإصغاء.
- إصغ للمتحدث إلى أن ينتهي من حديثه.
- لا تضايق المتحدث أو تقاطعه ولا تظهر سلوكيات سلبية.
- تناسى سلطة المتحدث أو اسمه أو رتبته أو درجته العلمية وأصغ لما يقول.
- دوّن ملاحظاتك أثناء الإصغاء.

وهناك عشر وصايا يجب على أطراف الاتصال أخذها بعين الاعتبار للحد من معوقات الاتصال ولجعل العملية أكثر فعالية وهي على النحــو التــالي كمــا حددتــها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية:

(1) خطط للاتصال.

(2) تأكد من هدفك الحقيقي من وراء الاتصال.

(3) تذكر دائما الظروف والعوامل الإنسانية والمادية المحيطة بعملية الاتصال.

(4) استشر الآخرين عند الضرورة.

(5) احرص على اللغة واللهجة والمحتوى عند الاتصال.

(6) أنقل أشياء ذات أهمية وفائدة للمستقبل.

(7) راع المستقبل لا الحاضر فقط في اتصالاتك.

(8) تأكد من أن أفعالك ومقترحاتك تتفق مع اتصالاتك.

(9) إحرص على أن تكون مستمعاً جيداً.

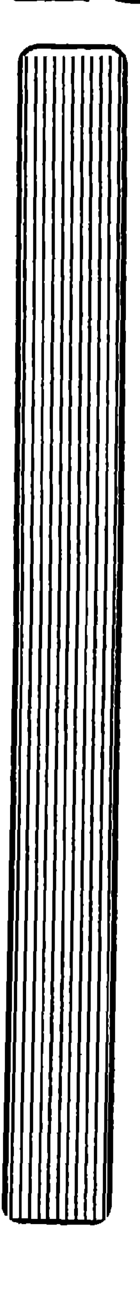
(10) وأخيراً... تابع إتصالاتك.[1]

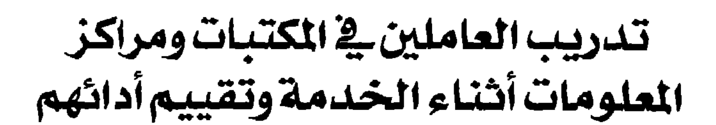
---

(1) عبد الباقي، زيدان. **وسائل وأساليب الاتصال**. - القاهرة: مكتبة النهضة العربية، 1979، ص 7.

الفصل العاشر

10





تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات أثناء الخدمة وتقييم أدائهم

- التدريب : مفهومه وأهمية
- أنواع التدريب وبرامجه
- مراحل العملية التدريبية
- أساليب التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات
- تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.
- طرق قياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات
- قائمة المصادر

الفصل العاشر

تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات أثناء الخدمة وتقييم أدائهم

تدريب العاملين مفهومه وأهميته:

تعد المكتبات ومراكز المعلومات من أهم المؤسسات في عصرنا الحاضر الذي يوصف بأنه عصر المعلومات. وتحتاج هذه المؤسسات إلى الكادر البشري المتخصص والمدرب للقيام بعملياتها الفنية وتقديم خدماتها العامة وإداراتها وتنظيمها. ويؤكد الأخرس[1] وعبدالهادي[2] على ضرورة توفير الأشخاص المؤهلين في المكتبات ومراكز المعلومات، لأن العنصر البشري يعد من أهم المكونات الأساسية لها.

ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التدريب، من بينها أنه: عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لايصال الفرد إلى وضع يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة، وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة العامة[3]، وقد أشار العديد من المتخصصين في المجال إلى ضرورة استمرار التدريب بعد دخول الوظيفة، ووجوب تأمينه طوال مدة خدمة الموظف، أما في مجال المكتبات فالتدريب تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديدة، أو هو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل[4].

ويعرف همشري التدريب بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة أو مركز

---

(1) الأخرس، محمود. تدريس علم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي، ص 12.

(2) عبد الهادي، محمد فتحي، الوضع المهني لمدرسي علم المكتبات في الوطن العربي، ص125.

(3) الحلبي، حسن. تدريب الموظف، ص 25.

(4) Prytherch, Ray. Staff training in libraries, P.1

المعلومات بكفاءة عالية" . ويعرفه أيضاً بأنه: عملية مخطّطة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطـاق معرفتـه مـن خـلال التعلّـم، لرفـع مسـتوى كفاءته وكفاءة المكتبة التي يعمل فيها"[1].

ولا تقل أهمية التنمية والتدريب المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات عن أهميتها في المجالات الأخرى. وقـد مضـى الوقـت الـذي كـان فيـه القليـل مـن التدريب كافياً للقيام بالعمليات والأنشطة والخدمات المكتبيـة والمعلوماتيـة، وتشـير جميع الدلائل إلى أهمية التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومـات، وإلى ضرورة توفير فرص التدريـب المستمر، ومـن قبـل المتخصصـين في المجـال، لتطويـر كفاءات الأفراد عند الالتحاق بالعمل وأثناء الخدمة. ويعود التدريـب بالفـائدة علـى العاملين والمكتبات ومراكز المعلومات ومجتمع المستفيدين، ويؤدي إلى تقوية الأواصـر بين العاملين وبينـهم وبـين الإدارة. وترتفـع بواسـطته الفعاليـة في العمـل وتـزداد الإنتاجية في المؤسسة وبالتالي في المجتمع.

ويلخص زويلف دوافع البرامج التدريبيـة مـن خـلال مـا تحققـه مـن نتـائج وفوائد تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة في الإنتاجية للعاملين.
- قلة في دوران العمل.
- رفع معنويات العاملين.
- قلة في الإشراف والرقابة.
- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة.
- قلة في الشكاوى وتقدم في الإدارة.
- قلة في حوادث العمل[2].

وترى (كونروي)[3] أن الاحتياجات التدريبية للعـاملين في المكتبـات تعـود إلى

(1) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 296.

(2) زويلف، مهدي، إدارة الأفراد، ص 181-182.

(3)Conroy, Barbara. Library staff development, P. XI.

الأسباب أو الدوافع التالية:

1- المهام والأنشطة التي تواجه العاملين يومياً في العمل، وتتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعلوماتهم ومهاراتهم عند كل موقف.

2- تحقيق مقاييس الأداء الشخصي.

3- سرعة الاستجابة للاحتياجات الشخصية، والرغبة في التغيير.

4- رغبة الأشخاص وتطلعهم للترقي إلى مناصب أعلى في العمل.

5- سرعة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي وعدم القدرة على مسايرته، بالإضافة إلى تأثيراته على المكتبات والعاملين فيها.

أما (كاولي)[1] فيرى أن الحاجة إلى تدريب العاملين في المكتبات تنشأ عادة في المواقف التالية:

- استحداث وظيفة جديدة.
- الإحلال الوظيفي أو استبدال الوظيفة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمكتبة.

ويمكن إضافة حالات أخرى مثل: رغبة الفرد في الترقي أو الحصول على حوافز مادية، سد العجز في العمالة الفنية المدربة، التدريب على أجهزة ومعدات جديدة، التدريب على نظم فنية جديدة، والتدريب على خدمات مكتبية جديدة.

وقد ظهرت عدة عوامل تؤكد على أهمية التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المكتبات بشكل عام، يلخصها (ستون) فيما يلي[2]:

1- التغيرات الكبيرة في الإجراءات والأدوات المستخدمة في تخزين وإعداد واسترجاع وبث المعلومات.

2- زيادة الاعتراف بقيمة المعلومات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية مما أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات وخدماتها.

---

(1) Cowley, Joh. Personal Management in libraries. P.48.

(2) Stone, E. Continuing education for libraries. P. 249.

3- النمو الهائل لنظم الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات والنشر الالكتروني.

4- التغييرات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا وأنماط العمل في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.

5- ازدياد الوعي لدى العاملين في المكتبات نحو مسؤولياتهم المهنية تجاه المستفيدين.

وتوضح (بوز)(1) مبررات التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المكتبات فيما يلي: الحصول على معرفة متخصصة أو تأهيل فني مناسب، تحديث المعلومات أو المحافظة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال المكتبات، تحسين الأداء في العمل، تحقيق الذات لدى العاملين في المكتبات . وقد أوضح (جون كاولي)(2) أهمية التدريب وبرامج تنمية العاملين في المكتبات فيما يلي:

1- يحتاج الموظف الجديد في المكتبة إلى تدريب مبدئي يمهد له الدخول في المهنة والتعرف على المؤسسة التي تم تعيينه فيها.

2- تنظيم عمليات تدريبية مستمرة من أجل تحسين الأداء أو التعرف على بعض الأنشطة الجديدة في مجال العمل.

3- من خلال التدريب يتم نقل المهارات المطلوب اكتسابها من قبل الأفراد.

4- يتم التخطيط لبرامج التدريب استجابة لمشكلات الأداء في العمل، ولتصحيح العجز في الكفاءات المتاحة، ولمواجهة الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمليات الفنية المتزايدة في المكتبات.

وتنبع أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات من الفوائد الكثيرة التي يقدمها للفرد بخاصة والمكتبة أو مركز المعلومات بعامة. أما فائدته بالنسبة للفرد فإنه يساهم في رفع روحه المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل، وإلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، وإلى تزويده بخبرات ومهارات جديدة تساعده على الارتقاء بمنصبه الحالي وتولّي مسؤوليات أكبر في

---

(1)Boaz, Martha. Planning for change in library education, P. 146.

(2)Cowley, John. Personal Management in Libraries , P. 45.

المستقبل، وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل وانتمائه له.

أما بالنسبة للمكتبة فتتمثل فوائد التدريب لها فيما يلي:

- زيادة قدرتها الإنتاجية، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعة.
- سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
- تخفيض معدل إصابات العمل نتيجة زيادة قدرة الفرد على التعامل مع المواد والآلات والأجهزة ومصادر المعلومات.
- التخفيف من مستويات الإشراف، فالفرد المدرّب جيداً يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير المدرّب.
- زيادة الاستقرار في أعمال المكتبة أو مركز المعلومات، فالفرد المدرّب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة، ويعمل بتعاون أكبر مع زملاءه.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطائه[1].

لقد واكبت فرص التدريب أثناء الخدمة في مجال المكتبات والمعلومات في العالم التطورات التي حدثت في نظم المكتبات والمعلومات من الناحية الكمية والكيفية، ولم تكن هناك في بداية القرن العشرين سوى بعض المدارس المتخصصة في هذا المجال وفي عدد محدود من الدول. وقد تم منذ ذلك الوقت:

أ- مضاعفة عدد أماكن التدريب.

ب- التنوع في البرامج ومحتوياتها.

جـ- تنوع طرق وأساليب وأنماط التدريب والتعلم.

د- قيام تعاون دولي في مجال التدريب.

ونتيجة لذلك نشأت شبكة واسعة من فرص التدريب المستمر والتي بفضلها يمكن لأي فرد يعمل في مجال المكتبات والمعلومات ومهما كان مستواه وطموحه أن

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق، ص 297.

يحصل على التأهيل المهني المناسب لكفاءاته[1].

وترى (كونروي)[2] أن هناك ثلاثة مداخل لرفع كفاءة العاملين في المكتبات هي على النحو التالي:

المدخل الأول: التعليم قبل الدخول في الخدمة.

المدخل الثاني: التدريب أثناء الخدمة أو برامج تنمية العاملين.

المدخل الثالث: التعليم المستمر أو التعليم مدى الحياة.

وتقسم (بلانسكبي)[3] أنماط التدريب المتبعة في المكتبات على النحو التالي:

1- التدريب في موقع العمل أو أثناء الخدمة، ويشتمل على أداء المهام المحددة، المشاريع، كتابة التقارير، الدورات التدريبية، حضور الاجتماعات، مراجعة الأداء، والعضوية في اللجان المختلفة.

2- التدريب خارج العمل، ويشمل البرامج، والندوات وورشات العمل واللقاءات والمؤتمرات المهنية والأنشطة التطوعية والقراءة الموجهة.

وتشتمل برامج التدريب المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات على أنماط وفرص مختلفة للتدريب مثل:

- برامج التعليم ما قبل الجامعي، مثل دبلوم كليات المجتمع في الأردن.
- برامج التعليم الجامعي والتي تؤدي إلى درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في علوم المكتبات والمعلومات.
- التدريب الأساسي العام والشامل في علوم المكتبات أو المعلومات.
- التدريب المتخصص في أحد المجالات مثل التصنيف أو الفهرسة.
- التدريب الدقيق في مجال محدد مثل تكشيف الدوريات.
- التدريب المستمر أثناء الخدمة.

---

(1) غنيشا، كلير. علوم وتقنيات المعلومات والتوثيق، ص 383.

(2)Conroy, Barbara. op. cit. P.X.

(3)Blanskby, M. Staff training: a librarian handbook, p20.

أنواع التدريب وبرامجه:

هنالك أربعة أنواع للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات من وجهة نظر همشري وهي:[1]

1- التدريب التوجيهي: وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانهم في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وبيئته، وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم فيه. ويتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يودون طرحها بهذا الخصوص.

2- التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه، ويوفر له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة. ويعدّ هذا النوع من التدريب من أفضل نظم التدريب انتشاراً وفاعلية في المكتبات ومراكز المعلومات لأنه يضع المتدرّب بالجوّ الفعلي للعمل.

3- إعادة التدريب: ذلك التدريب الذي يمكن الفرد من تولي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات وأعباء جديدة، ويختلف عن التدريب أثناء العمل في أنه يشتمل على معلومات لازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة أو في أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم.

4- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا) في المكتبة أو مركز المعلومات كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يتسلموا مناصب قيادية في المستقبل القريب. ويشرف على هذا التدريب عادة خبراء واختصاصيون من داخل المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو من خارجها بوساطة مكاتب استشارية متخصصة.

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق، ص 297 - 298 .

5- التدريب الخارجي: يتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات وبوساطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر المدربين الأكفياء في موضوع التدريب في المكتبة أو مركز المعلومات، وإلى كبر حجم برنامج التدريب أحياناً مما يخشى معه التأثير على سير العمل اليومي فيها. ويشمل هذا النوع من التدريب أيضاً الزيارات الميدانية للعاملين إلى مكتبات ومراكز معلومات أخرى بهدف الاطلاع على أعمالها وخدماتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وغيرها، وأيضاً حضورهم محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالعمل.

ويعرف البرنامج التدريبي على أنه: "مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصميمها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم، ويتعرض لها المتدرب، ويمارسها لتمكينه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الوظيفية للأفراد وتحقيق الأهداف للمؤسسات[1]".

أما المكونات الأساسية لتصميم البرامج التدريبية فتشمل:

أ- التبرير: لماذا البرنامج، وما هي مبرراته ومدى الحاجة إليه؟

ب- الأهداف من وراء البرنامج التدريبي.

جـ- التقويم الأولي للبرنامج ومتطلباته.

د- اختيار محتوى البرنامج التدريبي وتنظيمه.

هـ- البناء أو التركيب المعرفي للمادة التدريبية.

و- الأساليب والطرق والأنشطة التدريبية.

ز- التقويم والمتابعة للبرنامج وللمتدربين.

ويقول دره أن للتدريب فلسفة تقوم على أسس ومبادئ أهمها: أنه جزء من

---

(1) الخطيب، أحمد. المفاهيم النظرية والأساليب المستخدمة في تصميم البرامج التدريسية، ص1.

التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها، وأنه يتكامل مع أنشطة ووظائف إدارة شؤون الموظفين، وأنه عملية مستمرة وشاملة ومخطط لها، ويقول: أن التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين، وأن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة، وأن يكون متجدداً دوماً ويتكامل من البحوث في مجال الإدارة. ويقول أن التدريب أو التنمية جهد منظم يقوم على التخطيط، ويتناول كفايات القوى البشرية في التنظيم (المعارف، المهارات، والاتجاهات) ويحرص على تنميتها وتطويرها، وتتم عملية تنمية وتطوير الكفايات من خلال التعلم المنظم المخطط لإحداث التغيير في سلوك العاملين. والتدريب ذو توجه عملي ويركز على الأداء الحالي والمستقبلي ويحاول رفع مستواه، ويعود التدريب بالفائدة على الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع[1].

وتتطلب العمليات الفنية والخدمات العامة التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات هذه الأيام موظفين مؤهلين ومدربين بشكل جيد لكي يتمكنوا من القيام بها بشكل فعّال . وقد ظهرت عدة أسباب أو عوامل تؤكد على ضرورة زيادة كفاءة العاملين في المكتبات والمعلومات بشكل دائم ومستمر، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- التغيرات الكبيرة في الإجراءات والأدوات المستخدمة في التعامل مع المعلومات.
- ازدياد الطلب على المعلومات بسبب إدراك قيمتها الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية.
- النمو الهائل والتغيرات السريعة والمتلاحقة لمصادر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المستخدمة.
- تغير تنظيم العمل في المكتبات ومراكز المعلومات والتغير في النمط الإداري.
- تغير سلوك البحث عن المعلومات ليصبح مشابهاً لعملية البحث العلمي.
- تزايد تكلفة الحصول على المعلومات وتقديمها للمستفيدين[2].

---

(1) درة ، عبد الباري . فلسفة التدريب الإداري، ص 1-2.

(2) حدير، صالح، الكوادر البشرية والتحديات المعلوماتية، ص 2.

ويقول شريف[1] حول العلاقة بين التعليم والتدريب أن التعليم هو تغيير مرغوب في السلوك البشري عن طريق تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات، بينما يعني التدريب إعداد الفرد للقيام بتطبيق تلك المعارف والمعلومات في حياته اليومية من خلال تحويلها إلى مهارات تطبيقية. ويشير إلى مدخل الـ (A,B,C,D) لصياغة الأهداف التدريبية القابلة للقياس، وبالتالي التأكد من انتقالها إلى مستوى أفضل في الأداء:

- A: مأخوذة من (Audience): وهي الفئة المستهدفة بالتدريب، حيث ينبغي تحديدها واختيارها وتحديد مستوى أدائها والمستويات التي يتوقع الوصول إليها.
- B: مأخوذة من (Behavior): ويشير إلى التغيير والتعديل الذي ينبغي أو يتوقع أن يحدث على سلوك المتدربين.
- C: مأخوذة من (Condition): ويشير إلى ضرورة تحديد الظروف التدريبية التي ينبغي أن تتوفر لنجاح البرنامج والظروف التي قد تؤدي إلى إعاقته ووضع الإجراءات التي تحد منها.
- D: مأخوذة من (Degree): ويشير إلى درجة أو مستوى الأداء المطلوب وكيفية قياسه في نهاية البرنامج.

ويجب أن تسير خطة التنمية المهنية أو التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات في خطوات أساسية تتمثل في: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أنواع التدريب المطلوبة، وموضوعات التدريب وأساليبه، وإعداد المدربين، وتصميم البرنامج التدريبي، وأخيراً تحديد معايير تقييم الخطة أو البرنامج، ويختلف التدريب المهني للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وفق الهدف منه، أو مكان انعقاده، أو مدته، فمن حيث الهدف، هناك ثلاثة أنواع من التدريب:

أ- تدريب المهارات، ويهدف إلى زيادة قدرة العاملين على ممارسة بعض الوظائف أو الأنشطة أو العمليات الفنية.

---

(1) شريف عابدين، التعليم والتدريب، ص 56-57.

ب- تدريب الاتجاهات أو تدريب السلوك، ويهدف إلى تغيير وجهات نظر العاملين واتجاهاتهم حيال بعض الأمور والقضايا.

جـ- التدريب الانعاشي، ويهدف إلى زيادة معلومات الفرد وإحاطته بكل جديد في مجال العمل أو الوظيفة[1].

أما من حيث المكان فيقسم التدريب إلى:

أ- التدريب الداخلي، أي داخل المكتبة وتحت إشـرافها ويعاب عليه أنه لا يقدم خبرات جديدة مختلفة.

ب- التدريب الخارجي، ويتم خارج المكتبة، وربما خارج البلد، ويقدم للمتدرب خبرات جديدة مختلفة، لكنه مكلف وبعيد عن رقابة إدارة المكتبة . ويقسم التدريب من حيث مدته إلى: التدريب قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل.

وللتخطيط لبرنامج تدريبي يجب على إدارة المكتبة أو مركز المعلومات الإجابة بشكل واضح ودقيق وشامل على الأسئلة التالية:

1- من الذين يجب أن يعد لهم البرنامج التدريبي؟ (عددهم وخصائصهم).

2- لماذا يجب أن يتم تدريبهم؟ (أهداف التدريب).

3- ما الذي يجب أن يتدربوا عليه؟ (الاحتياجات التدريبية).

4- كيف يجب أن يتم التدريب؟ (الوسائل والأساليب).

5- من يجب أن يقوم بالتدريب؟ (المدربون).

6- متى يتم التدريب وما مدته؟ (وقت التدريب).

7- أين يمكن أن يتم التدريب؟ (الداخل، الخارج).

8- كيف يجب أن نقيم المتدرب؟ (التقييم)[2].

وترى (كونروي)[3] أن معظم الذين يقومون بالتدريب ليس لديهم خبرة

---

(1) عليان، ربحي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 337.

(2) عليان ، ربحي مصطفى، المصدر السابق، ص 336.

(3)Conroy, Barbara. Library staff development, P. 6-8.

عملية كافية في التعليم، كما أن عدداً قليلاً من مديري المكتبات لديهم خبرة كبيرة ببرامج تنمية وتدريب العاملين. وتضيف أن تعليم علم المكتبات النظامي نادراً ما يشتمل على كيفية القيام بعملية تنمية العاملين والتعليم المستمر. وتؤكد (ستون)[1] هذا الرأي حيث تقول: إن تعليم علم المكتبات لم يعد كافياً لتعليم الطلاب كل ما يحتاجون إلى معرفته في المجال، ولذلك فإن السياسة الرشيدة لمهنة المكتبات تكون في تطوير أنشطة التعليم المستمر كوظيفة تعليمية متميزة ومنفصلة عن البرامج العلمية لمدارس علم المكتبات لكي تتمكن من متابعة التكنولوجيا الحديثة.

ويرى عليان أن التدريب كنظام يتكون من:

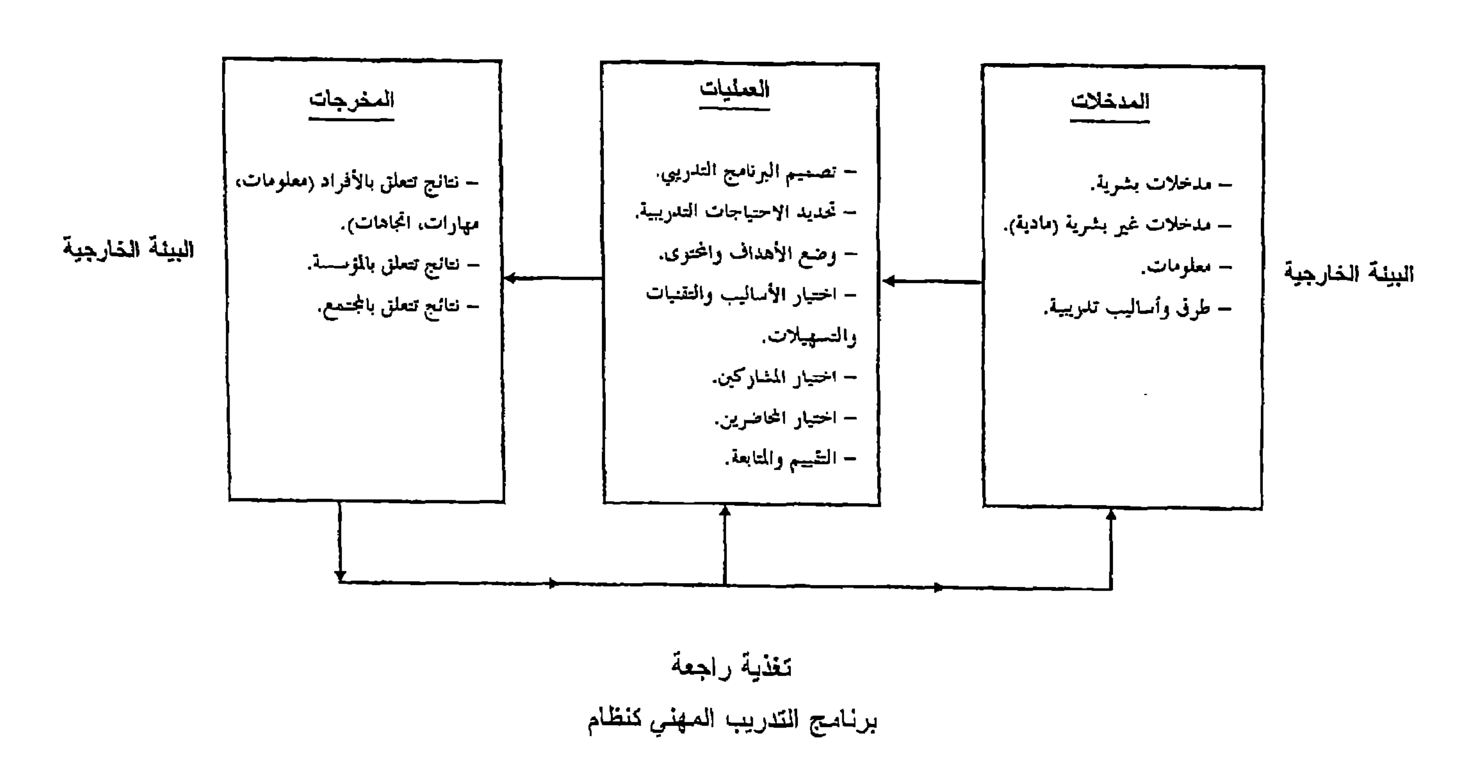
أ- المدخلات، التي تشمل القوى البشرية (المدبرون، المتدربون، الإداريون، الفنيون، المساعدون الخ)، والمعلومات (المواد التدريبية، النظريات، البحوث،التجارب الخ)، والمدخلات التكنولوجية (أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية).

ب- العمليات، وتشمل: الاحتياجات التدريبية، الأهداف، المعرفة، المهارات، والاتجاهات.

جـ- المخرجات، وتشمل الأفراد الذين تدربوا، زيادة الإنتاجية، ارتفاع مستوى الأداء، ازدياد العائد، رقي معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة، تحسين وجهات نظر الأفراد نحو العمل والإنتاجية[2].

(1)Sotne, E. Continuing education for libraries, p. 243.

(2) عليان ، عبد الله. التدريب كنظام ، ص8.



برنامج التدريب المهني كنظام

مراحل العملية التدريبية[1]:

تتكون العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات من المراحل التالية:

أولا: تحديد الحاجات التدريبية:

تمثل الحاجات التدريبية في أبسط صورها الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب أن تتوافر فيه، وتعدّ هذه المرحلة من أهم العناصر في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يجعل من النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ومن أجل تحديد الحاجات التدريبية بدقة فيمكن اتباع الخطوات الثلاث التالية:

أ- تحليل المكتبة أو مركز المعلومات، لتحديد أي الدوائر أو الأقسام أو الشعب التي تعاني الحاجة إلى التدريب.

ب- تحليل العمليات، لتحديد مضمون التدريب ومحتواه، أو بمعنى آخر تحديد الموضوعات التدريبية (تزويد، فهرسة، وتصنيف، حاسوب الخ).

جـ- تحليل الفرد، لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وما المهارات والمعارف اللازمة للفرد ليقوم بعمله على نحو أفضل.

ثانيا: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية.

تمرّ عملية تخطيط البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات بالمراحل التالية:

1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، ويتمّ وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمكتبة أو مركز المعلومات.

2- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها: فهناك أنواع متعددة من المهارات

---

(1) همشري، عمر. مصدر سابق، ص 299.

التي يمكن أن يتدرب عليها الفرد مثل المهارات اللغوية، أو المهارات الفنية مثل مهارات استخدام الحاسوب، والتزويد، والفهرسة والتصنيف وغيرها، أو مهارات العلاقات العامة كالاتصال والقيادة، أو المهارات الإدارية الفكرية كالتخطيط، والتنظيم، وإعداد السياسات واتخاذ القرارات الخ.

3- وضع المنهاج التدريبي: يقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرج والبساطة والواقعية والحداثة، وأن يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

4- اختيار أسلوب التدريب: هناك أساليب مختلفة للتدريب مثل أسلوب المحاضرة، وأسلوب النقاش المخطط، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التطبيق العملي، وأسلوب تمثيل الأدوار، وأسلوب المباريات الإدارية، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى توعية الفرد بتأثير تصرفاته على الآخرين وبالتالي مساعدته على تغيير سلوكه أو تعديله للأفضل، ولا بد من التنويه في هذا المجال أن هذه الأساليب ليست بديلة لبعضها البعض، وأن لكل منها مجاله أو استخدامه الخاص الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، وبالتالي لا يصلح الواحد منها لكل المواقف والظروف التدريبية. وللحصول على النتائج المرجوة، يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب.

5- اختيار المدربين: إن توفير المدرب الكفء يمثل عاملاً رئيساً في نجاح البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات، ويتوقف اختيار المدرب على: موضوع التدريب، وأسلوب التدريب المراد استخدامه، ونوعية المتدربين، ومن الصفات الشخصية المحببة في المدرب: الشخصية القوية، والمرونة، والصبر، والثقة بالنفس، واللباقة، والخبرة.

6- تحديد مكان التدريب: ويعني هل سيكون مكان التدريب في مكان الوظيفة أو العمل نفسه؟ أو في قاعة مخصصة للتدريب داخل المكتبة أو مركز المعلومات؟ أو في مكان خارج المكتبة أو مركز المعلومات؟ ويحكم عملية اختيار مكان التدريب وتقريره اعتبارات متعددة أهمها الإمكانيات المالية والتجهيزية للمكتبة أو مركز المعلومات، وموضوع التدريب، والمهارات التي يراد التدريب عليها.

7- تحديد فترة برنامج التدريب: ويعني هذا تحديد تاريخ بداية البرنامج التدريبي ونهايته، ويتعين إقامة البرنامج التدريبي في الوقت المناسبة، وفي فترة تتناسب مع موضوعه وظروف المتدربين.

8- توفير مستلزمات برنامج التدريب: ويعني هذا توفير المستلزمات الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج ونجاحه، وتشمل: توفير مكان التدريب المناسب، والأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة للتدريب، والمطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب الرجوع إليها أو الاسترشاد بها، ومن الضروري أيضاً تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على حسن سير البرنامج وتنفيذه.

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية:

وهي مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود وتعدّ مرحلة التنفيذ مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التدريبية وسلامتها، ولأن نجاحها يبرر الجهد والتكاليف المبذولة، وتشمل هذه المرحلة تحضير مستلزمات البرنامج، افتتاح البرنامج وشرح أهدافه ومتطلباته للمتدربين، والمحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، والزيارات والأنشطة المكملة للتدريب، ونهاية التدريب وتوزيع الشهادات على المتدربين.

رابعا: تقييم البرامج التدريبية:

يعرّف تقييم البرامج التدريبية بأنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم، وأيضاً كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي". ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية: الاستبانة، والملاحظة المباشرة، والنقاش الجماعي لنقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي والذي يشترك فيه إدارة البرنامج والمدربون والمتدربون في ذات الوقت.

خامسا: متابعة التدريب:

وهي بمثابة الخطوة الأخيرة في إجراء التدريب، وتتم بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها، وتهدف عملية المتابعة إلى تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له، ومن المعايير المستخدمة في المجال: التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون، والتغير والتحسن في أداء المتدربين وإنتاجيتهم في العمل، وتحسن العلاقات بين المتدربين وزملائهم في العمل.

وأخيراً يجب أن تكون برامج التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات مستمرة، وهادفة، وتراكمية، ومتدرجة من السهل إلى الصعب فالأصعب، وشاملة، وواقعية، ومتطورة، وحدثة في طريقة تصميمها ومضمونها وإخراجها.[1]

أساليب التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات:

يصعب حصر البرامج والطرق والأساليب التي يمكن أن تسهم في تدريب العاملين في المكتبات أثناء الخدمة لكثرتها وسرعة تطورها. ويلخصها الحلبي فيما يلي: المحاضرة الأكاديمية، الأعمال التطبيقية، دراسة المشاريع، التمارين العملية، الندوات، جماعات المناقشة، ودراسات الحالة[2]، أما محمد أمان فيلخصها على النحو التالي: العضوية أو الزمالة في الجمعيات المهنية محلياً ودولياً، متابعة التطورات المهنية من خلال الاطلاع على الإنتاج الفكري في مجال التخصص، الاشتراك في إعداد الأعمال البيليوغرافية، المشاركة في المؤتمرات المهنية والحلقات الدراسية، تبادل الزيارات الميدانية لكافة أنواع المكتبات، الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية المتاحة، ورش العمل، والاجتماعات الدورية للعاملين، وقد حدد (ويبر)[3] أشكال وأنشطة تطوير العاملين في المكتبات فيما يلي: الأنشطة المهنية، البحث والنشر، حضور المؤتمرات والندوات وحلقات البحث، الالتحاق بالدورات التدريبية، حضور

---

(1) نفس المصدر. ص 301.

(2) الحلبي، حسن. تدريب الموظف، ص 75-90.

(3) Weber, D. The dynamic of library environment, P. 259.

المحاضرات، تبادل العاملين والانتدابات، والتعليم المستمر . وفيما يلي عـرض لأهـم البرامج والأساليب التي يمكن استخدامها لتدريب العـاملين في المكتبـات ومراكـز المعلومات أثناء الخدمة.

حضور المحاضرات والمناقشات:

تعد المحاضرات إحدى الطرق التقليدية للتدريب أثناء الخدمة، وهي مـن أكـثر الطرق شيوعاً واستخداماً، ولكنـها لم تعـد الطريقـة المثلـى للتدريـب، والمحـاضرات طريقة مفيدة للاستخدام بالنسبة للمجموعات الكبيرة إذا كان الغرض من التدريب نقل المعلومات الجديدة أو إبلاغ العاملين في المكتبة عن التغييرات الجديدة وشـرحها لهم، ولكي تكون المحاضرات فاعلة ومفيدة يجـب مراعـاة وقـت المحـاضرة، واسـتخدام المواد السمعية والبصرية، وإعطـاء الفرصـة الكافيـة لتلقـي الأسـئلة والمناقشـة بـين المحاضر والجمهور، ويمكن أن يكون المحاضر من المكتبة أو المركز أو من خارجها.

وبسبب سلبيات المحاضرة، ظـهرت بدائـل مختلفـة مـن بينـها المناقشـات الـتي تسمح للمتدربين بتقديم التعليقات وطرح الأسئلة وإعطاء الأمثلة، كما أنها تعطـي الفرصة للمتدربين للمشاركة مباشرة في الموضوع المطروح للمناقشة.

ويمكن تقسيم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات فرعية صغيرة للحصول علـى مناقشـات أكـثر فاعليـة وتأثـيراً وفـائدة، وتسـمح المناقشـات بتوضيـح السياسـات والإجراءات والمشكلات المكتبية التي لا توجد لها إجابات قاطعة ومحددة، ويعتمد نجاح المناقشة على مدى المعرفة والخبرة والمهارة لدى المشاركين وعلى أدائهم أثناء المناقشـة، وقد تستعين المكتبة بخبراء من الخارج للمشاركة في بعض المناقشات المهمة[1].

حضور الندوات والمؤتمرات:

تعد النـدوات والمؤتمـرات العلميـة المتخصصـة مـن أهـم أسـاليب تدريـب وتطوير العاملين في المكتبات حيث يلتقي فيها المشـاركون مـع مجموعـة مـن الخـبراء الذين يقدمون أبحاثاً متقدمة يتم مناقشتها في هذه الملتقيات، وتسـهم هـذه النـدوات

---

(1) العريني، محسن. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، ص 52.

والمؤتمرات في تطوير قدرات المشاركين على استخدام مناهج وأساليب البحث العلمي، كما تعطيهم الفرصة لتبادل الآراء فيما يعرض من بحوث ودراسات وتقارير داخل الجلسات أو على هامشها، وتعقد مثل هذه الندوات والمؤتمرات على المستوى الداخلي أو على المستوى المحلي أو الوطني أو العربي أو الدولي، ويجب على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تشجيع العاملين لديها على المشاركة في مثل هذه الأنشطة وحثهم على كتابة البحوث والتقارير والدراسات المناسبة لتقديمها لمثل هذه الفعاليات، كما يجب تقديم الدعم المالي والإداري اللازم لحضور مثل هذه الملتقيات وعدم اقتصار حضورها على مدراء المكتبات ومراكز المعلومات .

ورش العمل:

وتستخدم هذه الطريقة، التي يتجمع فيها مجموعة من المتدربين ذوي الاحتياجات المتشابهة، لفهم أو تطبيق مهارة معينة يحتاجونها ، ويمكن استخدام أساليب المناقشة ودراسة الحالة والأدوار التمثيلية والمواد السمعية والبصرية وغيرها في ورش العمل، بالإضافة إلى التدريب العملي، وذلك من أجل الحصول على نتائج فعالة ومثمرة، وقد يتم عقد ورش العمل داخل المكتبة أو خارجها، ويجب اختيار الورش المصممة للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل خاص وإشراك الأشخاص المناسبين فيها[1] .

الأدلة والموجزات الإرشادية:

يجب على كل مكتبة أو مركز معلومات أن يكون لديها مجموعة من القواعد والتعليمات والإجراءات والسياسات المكتوبة لتستخدم كمساعدات تدريبية وخاصة للموظفين الجدد، ويعتمد نجاح هذه الأدلة لأغراض التدريب على مدى إعدادها بشكل دقيق وجيد وواضح وشامل. ويجب على المكتبة إعداد الوصف الوظيفي للعاملين وتقديمه وشرحه لهم في الوقت المناسب. كما يجب إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة وتوزيعه على العاملين ويفترض في إدارة المكتبة تحديث هذه الأدلة والأدوات والقواعد والتعليمات بشكل دائم ومستمر.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المكتبات الجامعية، ص11.

الزيارات الميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات:

القيام بالزيارات الميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات المشابهة يساعد على تبادل الآراء والأفكار حول المشكلات المماثلة، ويسهم في تنشيط التعاون بين المكتبات وإيجاد قنوات جيدة للمشاركة في المصادر المختلفة للمكتبات، ويمكن إثراء هذا الأسلوب من خلال مناقشة نتائج الزيارة ومتابعتها، ولكي يكون هذا الأسلوب ناجحاً لا بد من الإعداد الجيد للزيارة والمتابعة المثمرة لما بعدها، ويؤدي أسلوب الزيارات الميدانية لنماذج جيدة ومختارة من المكتبات إلى نقل الأساليب والأفكار والأنشطة والخدمات والنماذج الجيدة، والاستفادة من تجارب هذه المكتبات في حل ومعالجة بعض المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المكتبات . ويمكن أن تكون هذه الزيارات إلى مكتبات ومراكز معلومات داخل القطر أو خارجه.[1]

التجربة أو الممارسة العملية:

تتطلب هذه الطريقة المعايشة الفعلية في المكتبة المناسبة للتدريب، بحيث يتنقل المتدرب في مختلف أقسام المكتبة من أجل الحصول على خبرات علمية وعملية متنوعة، ويمكن للمتدرب أن يبقى في الأقسام المختلفة لفترات زمنية قد تصل عدة شهور، ويكون ذلك عن طريق الإعارة أو الانتداب الكلي أو الجزئي. ويجب على المتدرب خلال الفترة التدريبية أن يقوم بممارسة كافة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها القسم الذي يتدرب فيه، وأن يكتب في نهاية الفترة التدريبية تقريراً مفصلاً عن برنامج التدريب، وتصلح هذه الطريقة غالباً في أقسام الخدمات الفنية في المكتبات. ويمكن أن تتم داخل القطر أو خارجه، ويعتمد نجاحها على مدى تعاون المكتبة التي تستضيف المتدرب وعلى دافعيته للتعلم، وتشبه هذه الطريقة برامج الإقامة (Internship) التي تهدف إلى الخروج بالعاملين في المكتبة بعيداً عن موقع العمل وارتباطاته، مع الحرص على إمدادهم بالخبرات التعليمية الجديدة وإتاحة فرص الحوار والمناقشة وتبادل الآراء مع العاملين في المكتبات الأخرى، ويحتاج هذا الأسلوب إلى تكلفة مالية مرتفعة وخاصة إذا تم خارج القطر[2].

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، نفس المصدر السابق ، ص12 – 13 .

(2) نفس المصدر السابق ، ص 13 .

طريقة دراسة الحالة:

تعرف دراسة الحالة بأنها: صورة موجزة تصف الطريقة التي عالج بها موظف أو عدد من الموظفين مسألة معينة وكيفية اتخاذ القرار بشأنها[1]. وقد انتشرت هذه الطريقة في الطب وعلم النفس وغيرها من المجالات، وتحتاج الطريقة إلى عدد محدود من المشاركين الذين يقومون بدراسة الحالة دراسة تفصيلية دقيقة ثم تقديم الحلول للمشكلة ومناقشتها مع المدرب، ويمكن استخدام هذه الطريقة في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية والفنية في المكتبات واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لها. وتحتاج الطريقة إلى مدربين أكفاء وإلى إمكانات مالية إدارية ووقت كاف.

أسلوب التدريب الخصوصي (التلمذة):

وهو أسلوب قديم جداً، وفيه يتتلمذ المتدرب على مدرب خاص، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرات المدرب وخبراته وكفاءته في التدريب ومدى علاقته بالمتدرب، ويصلح هذا الأسلوب للاستخدام في الوظائف المكتبية التي تحتاج إلى تعلم مهارات فنية، مثل أعمال الفهرسة والتصنيف[2].

دورة العمل Jop Rotation:

تهدف هذه الطريقة إلى إعطاء المتدرب فكرة شاملة عن المكتبة وأعمالها وأنشطتها وخدماتها والطرق المتعددة التي تتداخل فيها الأعمال في أقسام المكتبة المختلفة[3]، ويتم من خلال هذه الطريقة تدريب العاملين في المكتبة في كل قسم أو إدارة أو خدمة من خدماتها لمدة زمنية معينة كافية للتعرف عليها وإجادتها، ومن أهم نتائج هذه الطريقة تآلف العاملين في المكتبة وإمكانية إحلال الموظف مكان زميله في حالة تغيبه عن العمل لأي سبب من الأسباب.

---

(1) الحلبي، حسن. تدريب الموظف، ص 860

(2) العريني، محسن، مصدر سابق، ص 750

(3) أمان، محمد. التعليم المستمر و تحديث المعلومات، ص3.

دراسة المقررات الدراسية الداخلية:

تقوم بعض الجامعات والكليات بتدريس علـوم المكتبـات والمعلومـات علـى مستوى البكالوريوس أو الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويمكن للعـاملين في المكتبات الالتحاق ببعض المقررات مثل: التزويد، الفهرسة، التصنيـف، التوثيـق، الببليوغرافيا، التكشيف، استخدام الحاسوب في المكتبات وغيرهـا، ويتـم ذلـك عـادة بالتنسيق ما بين إدارة المكتبة وإدارة الكلية التي تقوم بتدريس هذه المقررات، وتتمـيز هذه الطريقة بعدم تكلفتها وبقاء المتدرب قريباً من المكتبة[1].

الالتحاق بالدورات الخارجية:

تقوم الكثير من المؤسسات ذات العلاقـة بالمكتبـات مثـل جمعيـات المكتبـات ومراكز التدريب المختلفة والمكتبات الجامعية وغيرهـا بعقـد دورات تدريبيـة مكثفـة للعاملين في المكتبات بشكل عام أو للعاملين في نوع معين من المكتبات، وقد تكـون الدورة عامة في علم المكتبات، وقـد تكـون متخصصـة في جـانب معـين كالفهرسـة والتصنيف والتكشيف وغيرها، ويجب اختيار الأشخاص المناسبين للالتحاق في مثـل هذه الدورات لأنها عادة مكلفة وتتطلب وقتاً كافياً من المتدرب.

عضوية الجمعيات المهنية والمشاركة في أنشطتها:

تنتشـر حاليـاً الجمعيـات المهنيـة المتخصصـة في مجـال المكتبـات والتوثيـق والمعلومات على المستويات المحلية مثل جمعيات أصدقاء المكتبة، والوطـني مثـل جمعيـة المكتبات الأردنية، والعربي مثل الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات والـدولي مثـل الاتحاد الـدولي لجمعيـات المكتبـات (IFLA)، ويجـب علـى إدارة المكتبـات تشـجيع العاملين علـى الالتحـاق والانتسـاب لمثـل هـذه الجمعيـات والمشـاركة في فعالياتـها وأنشـطتها المختلفـة سـواء في مجـال النـدوات والمؤتمـرات أو الـدورات التدريبيـة وورشات العمل أو التأليف والنشر، وغير ذلك من الأنشـطة المهنيـة وغـير المهنيـة، ويسهم هذا النشاط في تحديث معلومات العاملين وانتمائهم للمهنة بدافعية وحماس،

---

(1) عليان، ربحي مصطفى، مصدر سابق، ص14.

ويجب على إدارة المكتبة دعم انتساب العاملين لديها في مثل هذه الجمعيات عن طريق دفع رسوم الاشتراك وتأمين المواصلات اللازمة للمشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة لها.

أسلوب التعلم الذاتي والتعليم المبرمج:

يسهم هذا الأسلوب في مساعدة المتدرب على الاكتشاف والتعرف على المصادر المختلفة التي يحتاج إليها في عمله لكي يتمكن من الحصول على المعرفة والمهارات المطلوبة، ويشجع المشاركين على تحديد احتياجاتهم التدريبية والتعليمية، وتلعب الجامعات المفتوحة، والتعلم بالمراسلة دوراً بارزاً في تلبية احتياجات المتدربين بأساليب تتميز بالمرونة العالية، ويقدم الحاسوب حالياً إمكانات تكنولوجية كبيرة للعاملين في المكتبات، وقد أصبح أسلوب التعليم المبرمج مألوفاً لدى العاملين في المكتبات وخاصة في مجال العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف وتطبيقات الحاسوب في المكتبات، ويتيح التعلم الذاتي والتعليم المبرمج فرص التدريب للعاملين في المكتبات وهم في عملهم[1].

حضور المعارض المختلفة:

كثيراً ما تنظم معارض وطنية ودولية للكتب أو للأثاث أو الأجهزة المكتبية أو لتقنيات الحاسوب أو غير ذلك مما له علاقة مباشرة بالمكتبات والمعلومات، ويجب على المكتبات أن تشجع العاملين لديها وتوفر لهم الفرص لزيارة مثل هذه المعارض للاطلاع على معروضاتها التي تضم غالباً آخر ما صدر أو أنتج في المجال واختيار ما يناسب المكتبة منها. وهناك معارض محلية ووطنية ودولية للكتاب، ويفترض أن تعطى الفرصة للعاملين في الأقسام ذات العلاقة، كالتزويد والمراجع مثلاً، لحضورها وليس لمدير المكتبة فقط، كما يحدث غالباً في المكتبات العربية.

القراءة والبحث العلمي:

تسهم القراءة والمطالعة المتخصصة بشكل كبير في التنمية المهنية للعاملين في

(1) عليان، ربحي مصطفى، مصدر سابق، ص14.

المكتبات، ويجب أن تتوافر الدافعية للقراءة، وهذه تعتمد على الموظف نفسه، والمصادر المناسبة للقراءة، وهذه تعتمد على إدارة المكتبة، ولهذا يجب عليها (إدارة المكتبة) توفير الدوريات والمراجع أو الكتب المتخصصة بشكل منتظم، لكي يتمكن العاملين من الاطلاع على آخر التطورات في علم المكتبات والمعلومات بشكل عام وفي مجال عملهم بشكل خاص.

وللأسف الشديد، يشير واقع مقتنيات معظم المكتبات إلى غياب المراجع والكتب والدوريات المتخصصة في علم المكتبات والمعلومات، ويعود السبب وراء ذلك إلى عدم اهتمام مدراء المكتبات الذين يفترض فيهم تطوير أنفسهم وزملائهم العاملين في المهنة.

كذلك يجب توفير مثل هذه المصادر لكي يقوم المتخصصون في علم المكتبات والمعلومات من بين العاملين بعمل الدراسات والبحوث وكتابة المقالات المتخصصة لنشرها في المجلات المتخصصة وفي الصحف وغيرها. ويجب على إدارات المكتبات تشجيع الكتابة والتأليف والبحث العلمي لدى العاملين في المكتبات ودعمهم من خلال المساهمة في عملية النشر لإنتاجهم الفكري والعلمي، ويجب أن يعتمد جزء من تقييم الموظف على مدى مساهمته في البحث العلمي والتأليف والنشر في مجال التخصص أو العمل.

بالإضافة إلى هذه الطرق والأساليب الرئيسية في التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات استخدام الأساليب التالية:

أ- إشراك العاملين في الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات.

ب- التدريس في بعض البرامج التدريبية.

جـ- إجازات التفرغ العلمي للدراسات العليا[1].

تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات:

تسعى أية مؤسسة، سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق

---

(1) البنهاوي، محمد. إدارة العاملين في المكتبات ، ص 74-80.

أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيا والمعلومات)، ويعني تقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج. وعند تقييم أداء عنصر العمليات، وهو أغلى العناصر كلفة، وبالأخص في المؤسسات العامة كالمكتبات، التي يكون فيها استخدام بقية عناصر الإنتاج محدوداً، فإن عملية تقييم الأداء تحتل أهمية متميزة، نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

ويعرف يودر[1] تقييم الأداء بأنه: "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها مدير (المكتبة) من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي "فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه"[2].

ويقول همشري[3] أن تقييم أداء العاملين وظيفة أساسية أخرى لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. ويقصد به ببساطة " عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة"، ويعرف أيضاً بأنه: "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة".

ويعد تقييم الأداء أمراً مهماً في المكتبات ومراكز المعلومات. فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة، كما أن بعض العاملين يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفاً وغير موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجازه للعمل، لذلك، وجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد متميزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني، وقبل أن تتطور أنظمة

---

(1)Yoder, Dale. Personal management, P. 377.

(2)Philip, T. Apprising performance for results, P.1.

(3) همشري ، عمر . مصدر سابق ، ص 302 .

قياس الأداء المعيارية أو الموضوعية في المكتبات ومراكـز المعلومـات، كـانت قـرارات قياس الأداء تؤخذ على أساس الانطباعات الذاتيـة الآنيـة للمديـر أو المشـرف عـن عمل الفرد، وغالباً ما كانت نتائج هذا القياس غير دقيقة. لذلك، فإن النظام الرسـمي المكتوب لتقييم الأداء يعد أفضل وسيلة للتمييز بـين أداءات العـاملين في المكتبـات ومراكز المعلومات.

وتقرر كل مكتبة أو مركز معلومات وقت قياس أداء العاملين فيها. وعـادة مـا تدار هذه العملية رسمياً علـى أسـاس سـنوي، ويمكـن القيـام بقيـاس أداء العـاملين بشكل غير رسمي عدة مرات سنوياً مما يساعدهم على تلافي أوجـه القصـور في هـذا المجال أولاً بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

وجدير بالذكر، أن الموظفين الجدد غالباً ما يحتاجون إلى تقييم أدائهم على نحـو أكثر تكراراً من الموظفين القدامى. ففي غالبية المكتبـات ومراكـز المعلومـات يخضـع الموظفون الجدد إلى فترة تجربة قد تستمر عدة شهور قبل تعيينهم على نحو دائم، يتـم خلالها مراقبة أدائهم وتقييمه وتوجيهـه أولاً بـأول، ويتـم في نهايتـها تقييـم أدائـهم الكلي، وبعد تعيين هؤلاء رسمياً في الوظيفة، يتم تقييم أدائهم مع زملائهم الآخريـن سنوياً وعلى نحو منتظم.

ويرتبط موضوع تقييم الأداء في الدول النامية، بنظـرة تقليديـة خاطئـة تتسـم بالأسلوب العقابي لطبيعة العملية ونتائجـها، إضافـة إلى ممارسـتها بشـكل روتيـني يعتمد إلى حد كبير على شخصية من يقوم بالتقييم وعلاقته بمن يقوم بتقييـم أدائـه، مما يتطلب بذل جهود كبيرة لتغيير هـذه النظـرة والاتجـاه بخطـى حثيثـة نحـو المفـهوم الحديث لعملية تقييم الأداء الذي يقوم على أنها عملية تهدف إلى تحقيـق الأهـداف التالية للعاملين:

1- تطوير قابليات ومهارات العاملين.

2- تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.

3- الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً[1].

---

(1) حمامي، يوسف. تقويم أداء العاملين، ص 3.

أما بالنسبة لإدارة المكتبة فإن عملية تقييم أداء العاملين فيها تحقق لها الأهداف التالية:

أولاً: توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

ثانياً: تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى، والأفراد الذين يمكن إحالتهم على التقاعد أو الاستغناء عنهم.

ثالثاً: تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين.

رابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية من القوى البشرية اللازمة للمكتبة.

خامساً: تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المكتبة.

وتقوم عملية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات على ثلاثة خطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى: تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف في المكتبة أو مجموعة موظفين في قسم معين. ويجب تحديد هذا المعدل أو المقياس قبل البدء بعملية التقويم، ويجب أن يعرف عنه العاملين في المكتبة مسبقاً، ويجب أن تكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة وأن يكون ذات صبغة كمية قابلة للقياس.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي للعاملين، وتتطلب هذه المرحلة جمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلية للعاملين، ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجري على أساسها عملية التقويم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء (نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية)، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أهميته، أسبابه، ووسائل علاجه.

ويقول همشري أن أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات تنبع من مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

1- الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم

إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.

2- ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة، فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.

5- تنمية كفاءة المشرفين والمديرين، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعّالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.

6- رفع الروح المعنوية للعاملين، إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

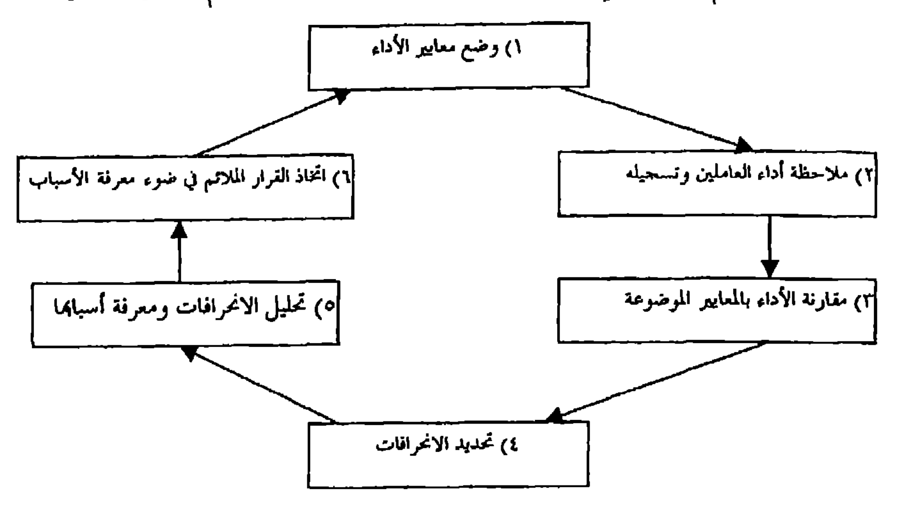
7- الكشف عن حاجات التدريب، إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة[1].

إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وبالتالي تحديد الانحرافات الناتجة عن هذه المعايير. وتنقسم معايير قياس الأداء إلى خمسة أنواع، وهي: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج، ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل

---

(1) همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ص 304-305.

معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وروحهم المعنوية، وغيرها.



مخطط توضيحي يبين دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات

طرق قياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر أكثرها شيوعاً فيما يلي:[1]

1- طريقة المقالة (التقرير) Essay Method:

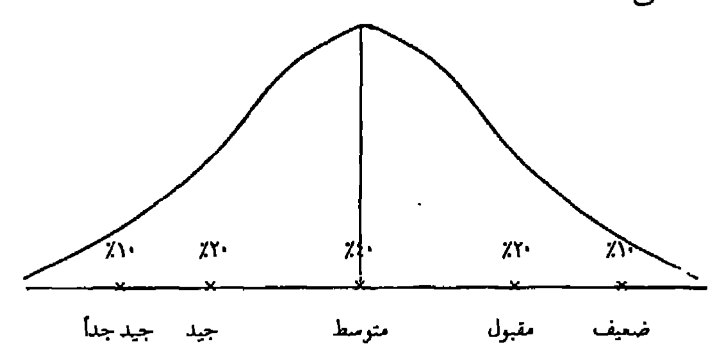
تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون التقرير وصفياً إنشائياً ومختصراً، أو تفصيلياً يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه، ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيم إلى آخر ومن مكتبة إلى أخرى، ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيم وأسلوب كتابته، ويمكن القول بأن طريقة المقالة

(1) نفس المصدر السابق، ص 305 – 307.

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين، كما لا يمكن بوساطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلاناً أكفء من فلان.

4- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution:

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.



تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح، كما أنها تحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، لأن استخدامها يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذا ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.

2- طريقة الترتيب Rank Orders:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام ، إذ يتم أولاً اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة.

3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparision:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المكتبة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، جـ د هـ)فإنه يتم تكون عشر مجموعات كما يلي:

أ مع ب   ب مع ج   ج مع د   د مع هـ
ب مع ج   ب مع د   ب مع هـ
ج مع د   ج مع هـ
د مع هـ

بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل، بعد ذلك يتم تلخيص النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه	
أ	3	2	الموظف الأفضل
ب	4	1	أداء
جـ	2	3	
د	1	4	الموظف الأسوأ
هـ	–	5	أداء

5- **طريقة القوائم Check Lists:**

تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم) وعلى الآخر كلمة (لا) . يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، ولدى الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثال: (نعم) عطى درجة واحدة، و (لا) تعطى صفراً، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولتها، إلا أن دور المقيم فيها يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقيم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعة.

		نعم	لا
١.	يظهر تقدماً في عمله.	☐	☐
٢.	إنتاجه يتميز بالجودة.	☐	☐
٣.	يقدم مقترحات بناءة.	☐	☐
٤.	علاقته بزملائه طيبة.	☐	☐
	.... الخ		

(أنموذج طريقة القوائم)

6- **طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives:**

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماماً. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضاً التقييم على أساس النتائج.

7- **طريقة التقييم البياني Graphic Rating Scale:**

تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المكتبات ومراكز

المعلومات، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز

- التعاون. - المبادأة.

يقوم المقيم بدراسة كل عنصر أو خاصية على حدة ويضع إشارة على الدرجة الأكثر انطباقاً من وجهة نظره على الفرد وأدائه في العمل، لدى الانتهاء من التأشير على جميع العناصر أو الخصائص، يحتسب مجموع درجات الفرد على المقياس ومتوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة مثال:

- أقل من 50 درجة ضعيف.
- 50 – 59 درجة مقبول.
- 60 – 69 جيد.
- 70 – 79 جيد جداً.
- 80 درجة فما فوق ممتاز.

وقد تطور مقياس التقييم البياني في الآونة الأخيرة، إذ تم حذف عبارات ضعيف، مقبول، جيد الخ واستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة، مثال ذلك: عبارة " الدقة في العمل" يمكن أن تقيم كما هو مبين في الشكل التالي:

يقوم بأخطاء كثيرة متكررة	غير مبال، غالباً ما يقوم بالأخطاء	دقيق في العادة، ويقوم بعدد متوسط من الأخطاء	دقيق في غالبية الوقت، ونادراً ما يوجد لديه اخطاء	دقيق دائما

تتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، وأنها تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزيئات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

قائمة المصادر

- الأخرس، محمود، تدريس علم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي.- المجلة العربية للمعلومات.- مج3، ع2، 1982.- ص12
- أمان، محمد، التعليم المستمر وتحديث المعلومات لأخصائي المعلومات في الوطن العربي.- الملقى الأول حول الشبكة العربية للمعلومات: المعلومات من أجل التنمية في الوطن العربي.- تونس، 1987
- البنهاوي، محمد أمين، إدارة العاملين في المكتبات.- القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1984
- حدير، صالح حسين، الكوادر البشرية والتحديات المعلوماتية: ورقة مقدمة للندوة الأولى حول المكتبات الجامعية والخدمات المعلوماتية.- جامعة الخليج العربي، البحرين، مايو 1998 الحلبي، حسن، تدريب الموظف.- ط2.- بيروت: منشورات عويدات، 1982
- حمامي، يوسف ، تقويم أداء العاملين: المفهوم، الوسائل، المشكلات.- عمان: معهد الإدارة العامة، 1990
- الخطيب، أحمد، المفاهيم النظرية والأساليب المستخدمة في تصميم البرامج التدريبية.- الخطيب، 1980.- 4ص ورقة غير منشورة.
- درة، عبدالباري ، فلسفة التدريب الإداري.- عمان: معهد الإدارة العامة، 1985، ص7، تحديد الاحتياجات التدريبية.- عمان: معهد الإدارة العامة، 1985.- 12ص
- زويلف، مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية.- عمان: دار مجدلاوي، 1994
- شريف، عابدين محمد، التعليم والتدريب: تنشيط برامج التدريب في القطع الأهلي.- أخبار الجامعة (جامعة البحرين).- حزيران 1998.- ص56-57
- عبد الهادي، محمد فتحي، المكتبة الجامعية ووظائفها.- في دراسات في المكتبات والمعلومات.- الرياض: دار المريخ، 1988
- عبد الهادي، محمد فتحي، الوضع المهني لمدرسي علم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي.- المجلة للمعلومات.- مج3، ع2، 1982.- ص125
- العريني، محسن السيد، التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1994
- عليان، ربحي مصطفى، خدمات المكتبات الجامعية: دراسة حالة لمكتبة جامعة البحرين في:

وقبل أن ينتهي الحديث عن طريق تقييم أداء العـاملين في المكتبـات، ومراكـز المعلومات، لا بد من الإشارة إلى أن مسألة الموضوعية في التقييم، رغم أهميتـها، هـي مسألة نسبية وتخضع في كثير من الأحيان إلى تدخل العامل الشخصي لدى المقيم في نظرته نحو الفرد الذي يتم تقييمه.

مما سبق، نستطيع أن نتبين بعض المضـامين الأساسـية لمفـهوم قيـاس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

- قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- قياس الأداء عملية تتطلب توفر معايير ومعدلات أداء التي على أساسـها سـيقارن أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.
- عملية قياس الأداء تضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعيـة، وفي ضوء الزمن المتاح وتكلفة الأداء.
- عملية قياس الأداء ذات اتجاهين، فهي تتطلب توفر المعلومـات الكاملـة عـن أداء الفرد لدى المدير أو المشرف، كما تستلزم إمـداد الفـرد بالمعلومـات اللازمـة عـن أدائه وإنجازه.
- عملية قياس الأداء عملية موضوعية، إلا أنه لا يمكن التخلـص فيـها نـهائياً مـن التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.
- عملية قياس الأداء تشـمل جميـع العـاملين في المكتبـة أو مركـز المعلومـات علـى مختلف مستوياتهم الإداريـة دونمـا تمـييز، ممـا يشـعرهم بنزاهـة نظـام قيـاس الأداء وعدالته، ويدفعهم إلى دعمه وعدم معارضته.[1]

ويلاحظ أن عملية تقييم أداء العـاملين في المكتبـات ومراكـز المعلومـات إمـا غائبة تماماً عن سلسلة الأعمال الإدارية التي يقوم بـها مـدراء المكتبـات، وإمـا تقـدم بشكل غير منتظم وبأساليب تقليدية غير مبنية على أسس ومعايير محـددة وواضحـة ولا تحقق درجة عالية من الموضوعية والصدق والثبات التي تعد مـن أهـم متطلبـات مقاييس الأداء للعاملين في المكتبات.

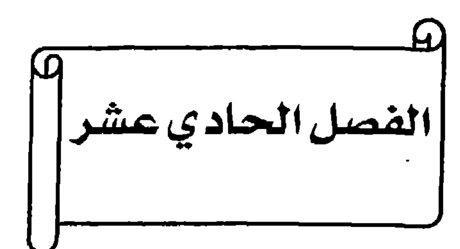
---

(1) همشري، عمر، المصدر السابق، ص 310.

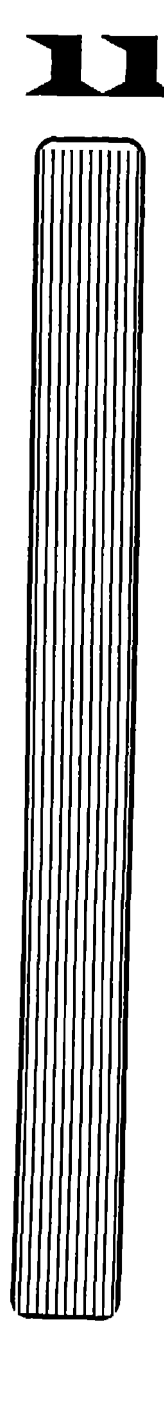
المكتبات الجامعية: دعاية للبحث العلمي والتربوي في الوطن العربي.- زغوان: الاتحـاد العربي للمكتبات والمعلومات، 1994

- عليان، ربحي مصطفى، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات.- عمان: دار الفكر، 2001
- عليان، عبدالله، التدريب كنظام: مفهومه وأهدافه ومكوناته.- عمان: معهد الإدارة العامة، 190.- 13ص
- غنيشا، كلير، علوم وتقنيات المعلومات والتوثيق، مدخل عام.- تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1987
- هاريسون، كولون، أسس تنظيم المكتبات والمعلومات.- الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، 1992
- همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.-عمان: دار صفاء، 2001
- همشري، عمر، المرجع في علم المكتبات والمعلومات.- عمان: دار الشروق، 1997.

- Blanksby, Margaret, Staff training: a librarians handbook- London: Ala Publishing, 1988.
- Boaz, Martha, Planning for change in library education : Towards the improvement of library education- Colorado: Libraries Unlimited, 1973.
- Conroy, Barba. Library Staff development and continuing education.- Colorado: Libraries Unlimited, 1978.
- Cowley, John, Personal management in libraries- London, 1982.
- Philip, T. Appraising performance for results- 2nd. ed. - London McGraw-Hill Company, 1990.
- Prabhakaran P. Identification of training needs- New Delhi: International Programs on training, 1982.
- Prytherch, Ray. (ed) Staff training in libraries- London: Gower, 1976. .
- Stone, Elizabeth. Continuing education for libraries in the United states. In Advance librarian ship- N.Y: Academic Press 1978 .
- Weber D.C. , The dynamic of library environment for professional Staff- College and Libraries- V. 35, n.4 (July 1974) - P.259-287.
- Yoder, Dale, Personal management and industrial relations- 7th ed.- London : Pitman and sons, 1978.



11



المكتبات: أنواعها المختلفة

أولا: المكتبات:

- مقدمة عامة.
- المكتبات العامة.
  - أ - المكتبات الفرعية.
  - ب- المكتبات المتنقلة.
  - جـ- مكتبات الأطفال
- المكتبات المتخصصة
- المكتبات الوطنية
- المكتبات الجامعية / الأكاديمية
- المكتبات المدرسية .

المكتبات Libraries

مقدمة عامة:

كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل المحتوى الرئيسي لها، على الرغم من أن الصورة قد تغيرت هذه الأيام حيث أصبحت مواد غير الكتب كالمواد السمعية والبصرية وتكنولوجيا وغيرها تشكل جزءاً أساسياً من مقتنيات المكتبات في العصر الحاضر.

وتعرف المكتبة بأنها عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (المطبوعة وغير المطبوعة)، وبالطرق المختلفة (الشراء، الإهداء، التبادل، الإيداع)، وتنظيم هذه المصادر: (فهرستها وتصنيفها وترتيبها)، وتقديمها لمجتمع المستفيدين من المكتبة: (القراء، الرواد، الباحثين) بأيسر وأسهل الطرق، من خلال عدد من الخدمات المكتبية (الإعارة والإرشاد، والتصوير الخ) وذلك عن طريق عدد من العاملين (المكتبيين) المتخصصين والمدربين في مجال المكتبات والمعلومات[1].

ويتوافر حالياً للقراء وللدارسين وللباحثين أنواع مختلفة من المكتبات يمكن حصرها بشكل عام في الأنواع الرئيسية التالية:

- المكتبات العامة: وتسعى إلى توفير مواد المعرفة والثقافة العامة لأفراد المجتمع كافة الذي تخدمه، وتشمل مكتبات الأطفال والمكتبات المتنقلة.
- المكتبات المتخصصة: وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها للمتخصصين الذين يعملون في هذه المؤسسات.

(1) عليان، ربحي مصطفى، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 37.

- المكتبات الأكاديمية: وتشمل مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد الأكاديمية وطابعها العام التعليم والبحث العلمي في الدرجة الأولى.
- المكتبات الوطنية أو القومية: وتهدف إلى جمع التراث الفكري الوطني للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة.
- المكتبات المدرسية: وتوجد في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية وتهدف إلى خدمة مجتمع المدرسة المكون من الطلبة والمدرسين وتوفير ما يحتاجونه من مصادر للتعلم والبحث.
- المكتبات الخاصة: أو مكتبات الأفراد أو مكتبات الأسر والعائلات.

ويرجع السبب وراء اختلاف أنواع المكتبات إلى عوامل عدة، لعل أهمها: اختلاف الأهداف والغايات من مكتبة لأخرى، اختلاف طبيعة وحجم المقتنيات والمصادر المتوافرة في كل نوع، اختلاف طبيعة وخصائص الرواد والمستفيدين وحاجاتهم، الاختلاف في طبيعة التنظيم والخدمات المكتبية المقدمة. وأخيراً، الاختلاف في طبيعة المؤسسة الأم المشرفة والممولة للمكتبة[1].

وتتلخص أهداف المكتبات بمختلف أنواعها في وضع ما يتوافر من مصادر المعرفة والمعلومات في متناول القراء والدارسين والباحثين من أجل استخدامها بفعالية للأغراض المختلفة، وتقوم المكتبات بأربع وظائف رئيسة لتحقيق هذا الهدف وهي:

أولاً: جمع مصادر المعلومات بمختلف أشكالها من خلال عمليات التزويد المختلفة.

ثانياً: تنظيم هذه المصادر وفق طرق وأساليب وأنظمة وقواعد معينة.

ثالثاً: استرجاع هذه المصادر بالطرق المختلفة (اليدوية والآلية).

رابعاً: بث المعلومات من خلال تقديم الخدمات المكتبية المختلفة كالإعارة والتصوير وغيرها.

وتعتمد المكتبات في تحقيق أهدافها ووظائفها وتقديم خدماتها على مجموعة من الأقسام تعتمد في حجمها وعددها على طبيعة المكتبة ومن أبرز هذه الأقسام:

---

(1) أحمد بدر. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات- الكويت: مؤسسة الصباح، 1980، ص 23.

قسم التزويد، قسم الفهرسة، والتصنيف، قسم المراجع، قسم الدوريات، قسم الإعارة، وغيرها من الأقسام.

أولاً: المكتبات العامة Public Libraries:

لقد وجدت المكتبات العامة لتعكس النظرة الديموقراطية الحديثة إلى المواطن باعتبار أن له الحق في تثقيف نفسه في جميع مراحل حياته وبغض النظر عن الزمان والمكان، ولهذا تعتبر المكتبات العامة مكتبات الشعوب وتوصف بأنها جامعة الشعب، على اعتبار أن التعليم عملية مستمرة، وأن المواطن الصالح يمكن أن يشارك ايجابياً في تقدم مجتمعه إذا كان على قدر من الثقافة والمعرفة، وهذا ما تقدمه المكتبة العامة كمؤسسة للتعليم الذاتي الحر والمستمر وغير الرسمي، ولهذا فقد أكدت اليونسكو على أن المكتبة العامة قوة حيوية للتربية والثقافة والعلوم، كما أكدت على أن مسؤولية تأسيسها وتمويلها ورعايتها من واجبات الحكومة.

وتعرف المكتبة العامة بأنها (المكتبة التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب بدون تمييز بسبب اللون أو الدين أو الجنس أو غير ذلك، ولجميع الأعمال: الأطفال والشباب والكبار والشيوخ، رجالاً ونساءً، وهي تقدم خدماتها لجميع المستويات الثقافية، وبالتالي فهي تحصل على المطبوعات والمواد المكتبية في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية وغيرها)[1]. ويشترط في المكتبة العامة ما يلي:

- أن تكون (عامة) لجميع المواطنين بغض النظر عن أية عوامل أو فروق أو اعتبارات.
- أن تقدم خدماتها (لعامة) الناس مجاناً وأن تكون رفوفها مفتوحة لهم.
- أن تأتيها الميزانية والتمويل من الأموال العامة أي من الحكومة.

وتهدف المكتبة العامة بشكل أساسي إلى إتاحة فرصة الثقافة المستمرة للجمهور من المواطنين في جو حر ودون مقابل. ولهذا يمكن للمكتبة العامة أن تكون مركزاً للحياة الفكرية والثقافية والاجتماعية في المنطقة التي تخدمها من خلال تأمين ما هو مناسب من مصادر المعرفة والمعلومات تسهم في تنمية أفكار المواطن وأخلاقه،

---

(1) أحمد بدر. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 131.

واستغلال أوقات فراغه في مجالات وأنشطة ايجابية. ويجب أن تعكس مقتنيات المكتبة العامة احتياجات المجتمع الفعلية الحالية والمتوقعة مستقبلاً، وأن تخدم هذه المقتنيات أغراض التعلم والإعلام والثقافة والترويح، وأن تعكس هذه المواد مختلف الاتجاهات ووجهات النظر المحلية والوطنية والقومية والعالمية[1]، ولهذا يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار المصادر والمجموعات للمكتبة العامة:

- ضرورة توفر مجموعة من الكتب والمواد المكتبية الأخرى في الموضوعات المختلفة للمعارف الإنسانية، على أن تكون عامة ويفهمها غالبية أفراد المجتمع.
- ضرورة توفر مصادر هادفة وموجهة لتساهم في خلق المواطن الواعي والقادر على تحمل مسؤولياته والمساهمة في بناء وطنه وأمته اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً.
- ضرورة توفر مجموعة من المواد التي تساهم في تطوير هوايات المستفيدين وتساعدهم في شغل أوقات فراغهم بشكل مثمر، ومن هذه المواد القصص الموجهة وكتب الهوايات النافعة والمسلية.
- ضرورة توفر مجموعة جيدة من الأفلام والتسجيلات والمواد السمعية والبصرية الأخرى.
- ضرورة توافر قواعد ونظم وشبكات معلومات مناسبة .
- ضرورة توفر المواد المكتبية بأكثر من لغة لكي يتعرف المواطن على مصادر الفكر العالمي.

ويشترط في مجموعات المكتبة العامة أن تكون مناسبة من حيث المستوى الأكاديمي والثقافي لجمهور المكتبة وأن تساهم في إشباع حاجاتهم وميولهم القرائية والبحثية المختلفة ولهذا يفضل أن يقوم بالاختيار لجنة من العاملين في المكتبة وبعض المستفيدين.

---

(1) أحمد بدر. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 133.

وتقسم المكتبات العامة وفق حجمها إلى[1] :

أولاً: المكتبات العامة الضخمة أو الكبيرة وتضم مجموعات ضخمة من المصادر قد تصل إلى ملايين عدة أحياناً كما هو الحال في مكتبات العواصم والمدن الكبيرة.

ثانياً: المكتبات العامة متوسطة الحجم وتضم مئات الآلات من المواد المكتبية وعادة ما توجد في البلديات والمدن متوسطة الحجم.

ثالثاً: المكتبات العامة صغيرة الحجم وتضم آلافاً من الكتب والمواد الأخرى وغالباً ما تكون في المدن الصغيرة والقرى.

وتقدم المكتبات العامة العديد من الخدمات المكتبية للقراء والدارسين والباحثين بمختلف مستوياتهم مثل: الإعارة الداخلية والخارجية، الخدمة المرجعية والإرشادية، الخدمات الإعلامية، التصوير، الندوات والمحاضرات، عرض الأفلام، تنظيم المعارض المختلفة وبخاصة معارض الكتب[2]، وتواجه المكتبة العامة عدداً من المشكلات في هذا المجال من بينها زيادة عدد السكان والتطور التكنولوجي وما يتطلبه من تغيير في أساليب العمل التقليدية، وزيادة أوقات الفراغ عند المواطنين، وتضخم حجم الكتب والمطبوعات التي تنشر وارتفاع ثمنها، بالإضافة إلى مشكلة الرقابة وحفظ حقوق المؤلفين.

وحيث أن لجميع أفراد الشعب الحق في استخدام المكتبة العامة والاستفادة من خدماتها، فإنها استطاعت الوصول إلى جميع المواطنين من خلال الطرق التالية:

أولاً: فتح فروح جديدة لها أو مكتبات فرعية[3].

ثانياً: استخدام نظام المكتبات المتنقلة أو السيارة.

ثالثاً: إنشاء مكتبات الأطفل.

---

(1) عليان ، ربحي . مقدمة في علم المكتبات ، ص 133.

(2) أنظر: حسن رشاد. المكتبات العامة، وعبد الكريم الأمين. المكتبة العامة.

(3) لا تقتصر المكتبات الفرعية على المكتبات العامة، حيث يمكن للمكتبة الجامعية أن يكون لها مكتبات فرعية داخل الكليات المختلفة.

1- المكتبات الفرعية Branch Libraries:

يجب إنشاء فروع للمكتبة العامة الرئيسية عندما يكون مجتمعها ضخماً وتكون المدينة كبيرة. والغرض الأساسي هو ايصال الخدمة المكتبية للمواطنين الذين يصعب عليهم الوصول إلى المكتبة العامة الرئيسية أو المركزية لأي سبب من الأسباب. وهذا يؤدي إلى توفير الوقت والجهد على المستفيدين من المكتبة تماماً كما هي الحال مع البنوك الرئيسية وفروعها.

ويفضل أن تقام المكتبة الفرعية في المناطق المكتظة سكانياً وفي مبنى خاص يناسب أغراض وأهداف المكتبة وخدماتها، وعادة يكون حجم المكتبة الفرعية صغيراً، حيث قد يقتصر على قاعة كبيرة للمطالعة يتوسطها مكتب للإعارة وتخصص أحد جوانبها للكبار والآخر للأطفال، وقد يكون ضخماً في بعض الأحيان[1].

وتأتي الكتب والدوريات والمواد الثقافية الأخرى للمكتبة الفرعية من المكتبة العامة المركزية أو الرئيسية، ولكن يجب أن يكون للمكتبة الفرعية مجموعة ثابتة من الكتب والمراجع والدوريات الأساسية، أما المجموعات الأخرى فيجب أن تكون مرنة ويتم تبادلها مع المكتبة المركزية أو مع الفروع من حين لآخر، بالإضافة إلى الكتب التي تأتي المكتبة الفرعية من المكتبة الرئيسية فإنها تستقبل عدداً من الكتب تأتي من المواطنين على سبيل الإهداء أو على شكل تبرعات.

وغالباً ما تركز المكتبات الفرعية على القصص والكتب الثقافية العامة، ولهذا يحتاج الباحث عن المعلومات إلى أن يتجه إلى المكتبة المركزية غالباً. أما حجم مقتنياتها وعدد موظفيها فيعتمد أساساً على طبيعة المنطقة التي تخدمها وعدد سكانها بشكل عام وعدد المستفيدين من المكتبة بشكل خاص. ويعتبر أمين المكتبة المؤهل والقادر على إقامة العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي شرطاً رئيسياً لنجاح المكتبة الفرعية في أعمالها وخدماتها. ويفضل تشكيل لجنة أصدقاء للمكتبة الفرعية تتعاون مع أمين المكتبة في بعض الأعمال والأنشطة المكتبية.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 41.

2- المكتبات المتنقلة[1] Mobile Libraries:

وهي عبارة عن سيارة مصممة بشكل مناسب تضم مجموعة من الكتب والمواد الثقافية الأخرى. تنطلق من المكتبة العامة المركزية إلى القرى والأرياف وفق برنامج زمني معين. وقد ظهرت هذه المكتبات مع بداية القرن العشرين كنتيجة لاهتمام الدول المتقدمة بالريف وسعيها إلى ايصال مختلف الخدمات إليه ومن ضمنها الخدمات المكتبية.

وتهدف المكتبة المتنقلة إلى تقديم الخدمات المكتبية المختلفة وخاصة الإعارة للمناطق النائية من أجل رفع المستوى الثقافي لأهالي الريف، كما تهدف إلى زيادة الوعي لدى الأهالي بما يدور في العالم الخارجي من أحداث وتطورات، وشغل أوقات الفراغ لديهم بطريقة ايجابية وبناءة، والمساهمة في حل بعض مشكلات الريف من خلال ما تقدمه من كتب موجهة وغير ذلك من الأنشطة الثقافية.

ويتطلب مشروع المكتبة المتنقلة ما يلي:

- سيارة مناسبة من حيث التصميم والحجم والقوة والتجهيز (أنظر النموذج).
- سائق للسيارة يشرف على أمورها ويساعد في عملية تحميل الكتب وتفريغها.
- أمين للمكتبة أو مشرف يقوم بلختيار الكتب وترتيبها والإشراف على الإعارة وغير ذلك من الأنشطة المكتبية، ويفترض فيه أن يكون مدرباً وواسع الثقافة وقادراً على التعامل مع الجمهور.
- مجموعة من المواد المكتبية المتنوعة والمناسبة لميول وحاجات أهل الريف، على أن يتم تبديل هذه المجموعات من وقت لآخر.
- محطات للوقوف مناسبة ومعروفة يلتقي فيها الأهالي بالمكتبة المتنقلة.

---

(1) أنظر:

- الضرابعة، فراس. المكتبات المتنقلة - رسالة المكتبة - ع3 (أيلول 1999). - ص 67-83.
- القواسمة، محمد. المكتبة المتنقلة- رسالة المكتبة- ع3(أيلول 1995).- ص 28-36.

وعادة ما تتكون مجموعات المكتبة المتنقلة من الكتب في الثقافة العامة والقصص المتنوعة المتوافرة في المكتبة العامة المركزية. وقد تضم الدوريات والمواد السمعية والبصرية، ويتم تبديل هذه المجموعات من حين لآخر.

وعلى الرغم من أهمية المكتبة المتنقلة للقراء والدارسين والباحثين من أهالي القرى والريف والمناطق النائية إلا أنها تواجه العديد من المشكلات والتي من أبرزها: ارتفاع نسبة الأمية عند جمهورها، ضيق الطرق الريفية، صعوبة التنسيق بين مواعيد زيارتها وأوقات فراغ الأهالي، المشكلات الميكانيكية التي قد تتعرض لها السيارة وتعطلها، وعدم توفر مؤهلين للعمل في مثل هذه المكتبات، بالإضافة إلى مشكلة فقدان الكتب وعدم إعادتها[1].

3- مكتبات الأطفال Children Libraries:

يمكن لمكتبة الأطفال أن تكون قسماً أو جناحاً في المكتبة العامة، على الرغم من أنها بدأت تظهر في الآونة الأخيرة مستقلة عنها، كما هو الحال في مكتبات رياض الأطفال والجمعيات والمؤسسات ذات العلاقة بالطفولة وحتى منازل الأسر الغنية والمثقفة، وقد انتشرت مكتبات الأطفال مع بداية النصف الثاني من هذا القرن كنتيجة طبيعية لسببين رئيسين هما:

أولاً: غزارة أدب الأطفال بمختلف أشكاله وموضوعاته.

ثانياً: شعور المهتمين بحياة الطفل بأهمية الطفولة كمرحلة متميزة في حياة الفرد.

وتهدف مكتبة الطفل إلى: توفير الكتب المناسبة للأطفال وأية مواد أخرى مناسبة لميول ورغبات الأطفال، خلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه والتثقيف للأطفال، تعريف الطفل بمكتبته وكيفية استخدامها والمحافظة عليها وتشجيعه على ارتيادها والاستفادة من كافة خدماتها، المساهمة في تطوير قدرات ومهارات الطفل اللغوية والفنية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات مكتبية

---

(1) عمر همشري، وربحي عليان. أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات- عمان، المؤلفان، 1996.

تساهم في تحقيـق هـذا الهـدف، والتعـاون مـع المكتبـات الأخـرى والمؤسسـات ذات العلاقة والمهتمة بالطفولة[1و2].

بالنسبة لخدمات مكتبات الأطفال، فبالإضافة إلى الخدمات الأساسية والتقليدية التي تشترك فيها مع غيرها من المكتبات، تنفرد بتقديم مجموعة من الخدمات المتميزة للأطفال مثل سرد ورواية القصص المختارة، عرض الأفلام المختلفـة، سماع الأغـاني والموسيقى، الرسم، مشاهدة المسرحيات وخاصة مسرح العرائـس، وتنظيـم المعـارض المسابقات للأطفال. وتتطلب مكتبة الطفل ثلاثة أمـور أساسية لتحقيـق أهدافـها وتقديم خدماتها وهي:

أولاً: توافـر المـواد المكتبيـة الجيـدة والمناسـبة للأطفـال كـالكتب العلميـة والأدبيـة والقصص المختلفة والروايات والمواد السمعية والبصرية والمراجـع الأساسـية وغيرها.

ثانياً: توافر الجو المناسب الذي يشجع الأطفال على ارتيـاد المكتبـة والاستفادة منـها كالقاعات الجميلة والأثاث المناسب والرسومات والأجهزة المختلفة.

ثالثاً: توافر الكادر البشري المؤهل والقادر على التعامل مع الأطفال وفهم حاجاتـهم وخصائصهم النفسية، ولديه الرغبة الأكيدة في العمل معهم ومساعدتهم.

ويمكن للباحثين الاستفادة من هذا النوع مـن المكتبـات وبخاصـة عنـد دراسـة ميول الأطفال القرائية وسلوكهم أثناء القراءة، وتطور أدب الأطفال في المنطقة وغـير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة بالطفل وأدبه ومكتبته.

ثانيا: المكتبات المتخصصة Special Libraries:

تعتبر المكتبات المتخصصة حديثة نسبياً، وقد ظهرت منذ القرن التاسـع عشـر كنتيجة للاتجاه نحو التخصص في الموضوعات والعلوم المختلفة، ولظهور المؤسسـات والجمعيات والمنظمات المتخصصة، وقد بذلت محاولات عديدة لتعريفها، وبشكل عام

---

(1) محمد فتحي عبد الهادي ... (وآخرون) مكتبات الأطفال، ص 17.

(2) سهير أحمد محفوظ. الخدمة المكتبية العامة للأطفال، ص 18.

يمكن تعريفها بأنها المكتبة التي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو علة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتعمقة والمتخصصة لأشخاص معينين متخصصين يعملون في مؤسسة متخصصة، وتشمل المكتبات المتخصصة ما يلي:

- مكتبات مراكز البحوث العلمية والزراعية والتربوية والصناعية الخ.
- مكتبات المؤسسات التجارية والصناعية والشركات المختلفة.
- مكتبات الجمعيات والهيئات والمنظمات والاتحادات والنقابات المتخصصة.
- مكتبات الوزارات والدوائر الحكومية المتخصصة.

وتمتاز المكتبة المتخصصة عن غيرها من المكتبات بما يلي(1):

1- من حيث المجموعات والمقتنيات، غالباً ما تكون محصورة في موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة وبمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية.

2- من حيث المستفيدين، فهم من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين، وهم غالباً على درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود في الغالب.

3- من حيث المواد المكتبية، غالباً لا تركز المكتبات المتخصصة على الكتب كمادة رئيسية للمعلومات، بل تهتم بمصادر أخرى للمعلومات أكثر حداثة في معلوماتها وأكثر عمقاً وتخصصاً، كالدوريات والبحوث والتقارير والنشرات وقواعد نظم وشبكات المعلومات وغيرها.

4- من حيث الإجراءات الفنية والخدمات، علاة ما تكون أكثر عمقاً ودقة وتخصصاً كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات وتحاول إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

5- من حيث التبعية فهي دائماً تتبع مؤسسة أو منظمة أو جمعية ... الخ متخصصة، وحجمها صغير مقارنة مع غيرها من المكتبات.

---

(1) أحمد بدر. المكتبات المتخصصة، ص 471- 472.

وتهدف المكتبات المتخصصة بشكل عام إلى:

- توفير مجموعات جيلة وغنية من مصادر المعلومات بمختلف أشكالها في مجال التخصص.
- نشر المعلومات الجديدة والمهمة بين المتخصصين في المؤسسة من خلال إعداد النشرات الإعلامية والمراجعات والكشافات والمستخلصات والببليوغرافيات وتوزيعها على المهتمين.
- المساهمة في إصدار ونشر مطبوعات المؤسسة الأم وتقاريرها الداخلية والاحتفاظ بهذه المطبوعات وتكشيفها لاسترجاعها بسهولة عند الحاجة إليها.
- التعاون مع المكتبات المتخصصة الأخرى في الموضوع نفسه أو المجال وتبادل المصادر والخبرات والخدمات معها.

وعادة تقع المكتبة المتخصصة في المبنى الرئيسي للمؤسسة الأم التي تخدمها، وتكون قريبة من الإدارة ومراكز البحوث والدراسات والنشاطات العلمية والثقافية، لخدمة الباحثين، وتقتني المكتبات المتخصصة مجموعات متخصصة من الكتب والمراجع والدوريات، كما تضم مجموعات غنية من التقارير والدراسات والبحوث وأوراق المؤتمرات والنشرات والوثائق والمطبوعات الأخرى. وقد دخلت المواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية وتكنولوجيا المعلومات إلى المكتبات المتخصصة بشكل واضح مقارنة مع غيرها من المكتبات، وغالباً ما تتوفر هذه المجموعات بلغات مختلفة. ولهذا تعتبر هذه المكتبات من أفضل المكتبات المتوافرة لخدمة الباحثين في المجالات العلمية المختلفة[1].

بالنسبة لخدمات المكتبات المتخصصة، فهي تقدم جميع الخدمات التقليدية التي تقدمها المكتبات الأخرى وتنفرد ببعض الخدمات المتخصصة، وتشمل خدماتها:

- خدمات الإعارة الداخلية والخارجية لجميع المواد المكتبية التي تقتنيها ولفترة زمنية وشروط غير محددة.

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 47.

- الخدمات المرجعية المتخصصة سواء بشكل مباشر أو كتابي أو عبر التلفون أو البريد الالكتروني.
- الخدمات الببليوغرافية المختلفة والمتخصصة سواء من خلال إعداد قوائم الكتب أو الكشافات أو المستخلصات الخ، أو الاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات.
- الخدمات الإرشادية للباحثين وتدريبهم على كيفية استخدام المكتبة ومصادرها.
- خدمات التصوير للوثائق بمختلف أشكالها وعادة ما تقدم مجاناً.
- خدمة الترجمة لبعض المواد المكتبية المهمة والتي تخدم قطاعاً كبيراً من العاملين.
- خدمة الإحاطة الجارية والبث الانتقائي للمعلومات[1].
- خدمات نظم وشبكات المعلومات مثل الانترنت.

وتمتاز المكتبة المتخصصة بأنها تقدم خدماتها عادة بمستوى متقدم من العمق والدقة والسرعة ولهذا فقد قامت قبل غيرها بإدخال الحاسوب إلى عملياتها وخدماتها في وقت مبكر مقارنة مع المكتبات الأخرى، لأنها تسعى إلى تقديم المعلومة المناسبة قبل المادة المكتبية المناسبة، ولهذا يصف البعض المكتبات المتخصصة بأنها مراكز للمعلومات.

ثالثا: المكتبة الوطنية National Library:

يعتبر هذا النوع من المكتبات حديث النشأة مقارنة بالمكتبات الأخرى. وقد جاءت بعض المكتبات الوطنية وتطورت من المكتبات الملكية التي كانت تمتلكها الأسر الحاكمة. في حين تأسس البعض الآخر منذ البداية ليكون مركزاً للنشاط الرسمي للدولة في مجال الكتب والمعلومات والبحث والتأليف والنشر.

وقد اختلفت وجهات النظر حول تعريف المكتبة الوطنية حتى فترة قريبة من الزمن. وقد عرفت بأنها المكتبة بغض النظر عن تسميتها: "المكتبة الوطنية، المكتبة القومية، المكتبة الإيداعية"، التي تقوم بجمع وحفظ وتنظيم التراث الفكري الوطني والإعلام عنه. ويتم الجمع عادة من خلال قانون الإيداع، وهو القانون الذي يلزم المؤلف أو الناشر أو المطبعة بإيداع نسخة أو أكثر من المطبوع أو المنشور في المكتبة

(1) عليان، ربحي، المصدر السابق، ص 47-48.

الوطنية أو أي مكان آخر مجاناً وضمن شروط معينة، ليأخذ المطبوع بعد ذلك رقماً للإيداع[1].

وللمكتبة الوطنية دور بارز وقيادي، حيث تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي والمعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي ولهذا فقد تنبهت دول كثيرة في العالم (أكثر من 135 دولة) متقدمة ونامية إلى أهمية ودور المكتبة الوطنية واعتبرت إنشائها واجباً وطنياً، كما حرصت الدول التي لا تسمح إمكاناتها الاقتصادية والبشرية بإقامة المكتبة الوطنية على إناطة مهامها ومسؤولياتها إلى إحدى المكتبات الكبرى في الدولة، ولهذا ظهرت مكتبات وطنية ذات صفة مزدوجة في بعض الدول.

وتوجد مكتبة وطنية واحدة عادة في عاصمة الدولة. أما أشهر المكتبت الوطنية في العالم فهي: مكتبة الكونغرس الأمريكي، ومكتبة لينين في موسكو، والمكتبة الأهلية في باريس، والمكتبة البريطانية في لندن، وتملك هذه المكتبات عشرات الملايين من المجلدات، وتسعى المكتبات الوطنية إلى تحقيق الأهداف والوظائف التالية[2]:

1- الوظائف الأساسية الأولى وتشمل: أن تكون مقراً أو مركزاً للإيداع القانوني، وأن تكون مركزاً لجمع الإنتاج الفكري الوطني، وأن تقوم بجمع الإنتاج الفكري الأجنبي الذي يعالج موضوعات عن الوطن أو كتب بواسطة أبناء البلد ونشر في الخارج، وأن تجمع وتنشر الببليوغرافيا الوطنية وأن تطور المركز الببليوغرافي الوطني وقواعد وبنوك المعلومات الوطنية.

2- الوظائف الأساسية الثانية: وتشمل إعداد فهرس للمكتبة يكون في متناول المكتبات الأخرى، جمع وحفظ وتنظيم المخطوطات الوطنية، المساهمة في التخطيط لتطوير الخدمة المكتبية على المستوى الوطني، العمل كمركز لتبادل المعلومات والمطبوعات على المستويين الوطني والدولي، إعداد الفهرس الوطني الموحد، تقديم خدمات التكشيف والاستخلاص للدوريات الوطنية المهمة، وتقديم الخدمات المكتبية والمعلومات للمؤسسات والدوائر الحكومية.

---

(1) عليان، ربحي. المكتبة الوطنية والوضع في الأردن، ص 68.

(2) عمر همشري. أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات، ص 25-26.

3- الوظائف الأساسية الثالثة: وتشمل إصدار المعايير الوطنية الخاصة بالمكتبات والمعلومات، تقديم خدمات الاتصال بشبكات المعلومات الدولية، الإشراف على برنامج الفهرسة أثناء النشر، وإصدار البحوث والدراسات في مجال المكتبات والمعلومات.

وتقدم المكتبة الوطنية خدماتها للدولة ومؤسساتها المختلفة وخاصة الهامة منها كالوزارات والمجالس الوطنية والهيئات الحكومية الرسمية، كما تقدم خدماتها للباحثين من أبناء البلد وغيرهم من الباحثين وخاصة في مجال الدراسات العليا. ويعتبر رواد المكتبات الوطنية من أكثر رواد المكتبات ثقافة، أما الخدمات التي تقدمها المكتبة الوطنية للباحثين فتشمل الخدمات المكتبية كافة وبمستوى متقدم من الدقة والسرعة، إلا أن خدماتها داخلية فقط، فالإعارة داخلية ولا يمكنها إعارة ما لديها من مواد وبخاصة المواد النادرة والمخطوطات الخ، ذلك لأنها تهدف إلى حفظ التراث الوطني ونقله للأجيال القادمة.

وتتطلب المكتبة الوطنية إصدار القرارات الرسمية والإدارية الخاصة بإنشائها من قبل الحكومة، وإلى المبنى العصري الواسع والمصمم بشكل حضاري والأثاث والأجهزة المناسبة وإلى أمين مكتبة متميز وعدداً من الخبراء والاستشاريين، بالإضافة إلى العدد المناسب من المكتبيين المؤهلين والمدربين، هذا بالإضافة إلى الميزانية الضخمة والمناسبة.

ويقسم العمل داخل المكتبة الوطنية عادة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

- قسم الإدارة والعلاقات العامة ومهمته تعيين الموظفين والإشراف عليهم وإعداد الميزانية والإشراف على المبنى والعلاقات العامة.
- قسم الإجراءات والعمليات الفنية ويشمل التزويد والفهرسة والتصنيف وإعداد الكشافات والمستخلصات والببليوغرافيات.
- قسم الخدمات المكتبية العامة كالإعارة والخدمة المرجعية والإعلامية والإرشاد والتصوير الخ[1].

---

(1) نفس المصدر السابق.

رابعا: المكتبات الجامعية- الأكاديمية Academic Libraries:

تعتبر المكتبات الأكاديمية والتي تشمل مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً. فمنذ ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم والتدريس والبحث العلمي. وتعرف المكتبة الجامعية بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي. ويمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة، كما يمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية وعدداً من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إدارياً ومالياً بالمكتبة المركزية للجامعة، ويمكن أن يكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العريقة والضخمة، فقد طورت مكتبة جامعة أوهايو أشهر وأضخم شبكة للمكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية (OCLC) .

وللمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية مستمدة من وظائف الجامعة وهي التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع. فلكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل، كما أن لها برامجها في مجال البحث العلمي والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعّال في خدمة البيئة المحيطة بمختلف جوانبها وأبعادها. ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاث بفعالية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر وخدمات مكتبية[1].

وبالنسبة لمجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية فهو يختلف عن مجتمع المكتبات الأخرى من حيث كونه أكاديمياً في الدرجة الأولى ومتجانساً إلى حد ما وبمستوى عال من الثقافة والعلم، ويتألف هذا المجتمع من:

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم.
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من محاضرين وأساتذة.
- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين في الجامعة.

---

(1) عمر همشري. أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات، ص 43.

- الباحثين وطلبة الدراسات العليا سواء من داخل الجامعة أو خارجها.
- بعض أفراد المجتمع المحلي.

وتهدف المكتبة الجامعية إلى خدمة مجتمعها الأكاديمي من خلال ما يلي.

1- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة.
2- تيسير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والمدرسين والباحثين.
3- تنظيم المصادر والمجموعات من خلال إعداد الفهارس اللازمة.
4- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة وبالطرق المناسبة ومن هذه الخدمات خدمة الإعارة بأشكالها المختلفة والخدمات المرجعية والإرشادية والإعلامية والببليوغرافية والتصوير وغيرها.
5- تهيئة أفضل الشروط والوسائل المساعدة للقراءة والدراسة والبحث العلمي من خلال القاعات المؤثثة والمجهزة بالشروط الجيدة.
6- تدريب المجتمع الجامعي بقطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها من خلال برامج تدريبية وإرشادية منظمة، وتدريب المكتبيين من خارج الجامعة.
7- المساهمة في نقل التراث الفكري العالمي إلى الجامعة من خلال توفير مجموعة جيدة من المصادر والمراجع الأجنبية.
8- إصدار النشرات والدوريات والببليوغرافيات التي تسهم في تيسير البحث العلمي.
9- تنظيم المعارض المختلفة والندوات والحلقات الدراسية في مجال المكتبات.
10- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى داخل البلد وخارجه[1].

وتحتاج المكتبة الجامعية لتحقيق أهدافها بفعالية لعدد من المتطلبات أو

(1) عليان، ربحي مصطفى. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 51-52.

المقومات الأساسية والتي تتمثل في: المبنى والأجهزة والتسهيلات المكتبية المناسبة، مجموعات غنية من مصادر المعلومات بمختلف أشكالها وموضوعاتها، على أن تكون مناسبة للمستوى الجامعي، عدد كاف من المتخصصين في علوم المكتبات والمعلومات والمؤهلين للعمل مع المجتمع الجامعي وإشباع حاجاته من المعلومات، إدارة ناجحة ونشيطة وفعّالة وقادرة على الاتصال مع الأطراف الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وأخيراً دعم ومساندة معنوية ومادية من إدارة الجامعة.

بالنسبة لمقتنيات المكتبة الجامعية فهي واسعة ومتعددة شكلاً وموضوعاً وذلك بسبب تنوع برامج الجامعة وخصائص مجتمعها، وعادة تضم مكتبة الجامعة: الكتب بأشكالها المختلفة، الدوريات العامة والمتخصصة، المراجع العامة والمتخصصة، الدراسات والبحوث والرسائل الجامعية، المواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية، المخطوطات والوثائق، والمصادر كافة التي تساعد الطلبة في الدراسة والتحضير وكتابة البحوث والباحثين في إعداد بحوثهم ودراساتهم وأعضاء الهيئة التدريسية في القيام بأعمالهم الأكاديمية المختلفة بالإضافة إلى الاشتراك في قواعد ونظم وشبكات المعلومات . وقد استفادت المكتبات الجامعية بشكل فعّال من الحاسوب في هذا المجال[1].

وتواجه المكتبات الجامعية عدداً من المشكلات الإدارية والمالية، وغياب السياسات في مجال الاختيار والتزويد، وارتفاع تكاليف العمليات الفنية والخدمات المكتبية، ومشكلة تلف المطبوعات وسرقتها، ومشكلة تمييز العاملين في المكتبة عن العاملين في مجال التدريس ومشكلة إدخال التكنولوجيا إلى المكتبة.

خامساً: المكتبات المدرسية School Libraries :

تعتبر المكتبة المدرسية أداة تربوية فعّالة وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها. والمدرسة بالتالي لا تستطيع أن تؤدي رسالتها كاملة وأن تحقق أهدافها على الوجه الأكمل ما لم يتوافر لتلاميذها وهيئتها التدريسية خدمات مكتبية، وقد شبهت المكتبة المدرسية في الدول المتقدمة في هذا المجال بالقلب بالنسبة للمدرسة، كما شبهت

---

(1) أحمد بدر. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، ص 150.

بدماغ المدرسة أيضاً. ويمكن تعريفها بأنها (المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي المكون من الطلبة والمدرسين)[1].

وقد اختلف مفهوم المكتبة المدرسية كثيراً في الفترة الأخيرة، ولم تعد مجرد مخزن للكتب، ولم يعد أمين المكتبة مجرد معلم فاشل أو كبير السن ينتظر التقاعد، بل أصبحت مركزاً للمصادر التعليمية يهدف إلى دعم المنهج المدرسي والعملية التعليمية وقد لعبت العوامل التالية دورها في تطور مفهوم المكتبة المدرسية:

1- أجمعت النظريات التربوية على أن التعليم عن طريق الخبرة هو أفضل أنواع التعليم ولم يعد التعليم قائماً على التلقين.

2- أصبح المتعلم هو مركز العملية التعليمية ولم تعد المعلومات التي يتضمنها الكتاب المدرسي كافية في حد ذاتها.

3- أصبحت المواد المدرسية وحدات مترابطة ومتكاملة بدون حواجز مصطنعة مما دعى المعلم والمتعلم إلى تحصيل المعلومات من مختلف مصادرها[2].

وتعتبر المكتبة المدرسية نوعاً مميزاً من أنواع المكتبات، فهي تختلف عن أي نوع آخر في أهدافها وغاياتها وفي طبيعة مقتنياتها وفي خصائص مجتمعها، فهي موجهة نحو أهداف تربوية. والمكتبة المدرسية تتعامل مع مواد الكتب بمختلف أشكالها وموضوعاتها، ومع المواد السمعية والبصرية، لتخدم مجتمعاً متميزاً من الطلبة والمدرسين. فهي مؤسسة تربوية هامة يمكن الاعتماد عليها في إعداد الأجيال القادمة من خلال بناء قدراتها ومهاراتها وتوجيه ميولها. وتتلخص أهداف المكتبة المدرسية فيما يلي[3، 4،5]:

---

(1) Harrod, L. The Librarians Glossary. P. 729.

(2) حسن محمد عبد الشافي. المكتبة المدرسية ودورها التربوي، ص 13.

(3) عامر قنديلجي وآخرون، الكتب والمكتبات، ص 74.

(4) محمد أبو الرز، المكتبة المدرسية: وظائفها وأهدافها، ص 36-39.

(5) محمود الأخرس. مقالات في علم المكتبات، ص 85-56.

1- دعم المنهج الدراسي والبرامج التعليمية المختلفة من المدرسة من خلال توفير مصادر المعلومات التي تتطلبها وتحتاجها.

2- غرس عادة حب القراءة والمطالعة والبحث عند الطلبة.

3- تدريب الطلبة على كيفية استخدام المكتبة بفعالية (التربية المكتبية) للأغراض المختلفة.

4- توفير المواد المكتبية المختلفة شكلاً وموضوعاً والمناسبة لمجتمع المدرسة.

5- تنظيم المواد المكتبية المختلفة وإعدادها للاستخدام.

6- العمل على تحقيق القاعدة التربوية (التعلم بالعمل).

7- تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم وتعاملهم مع المكتبة ومصادرها.

ويصعب على المكتبة المدرسية أن تحقق هذه الأهداف وأن تؤتي ثمارها ما لم تتعاون الأطراف التالية فيما بينها وهي: المؤسسة المسؤولة عن التربية والتعليم (وزارة التربية أو مديرية التربية) مديرو المدارس، الهيئات التدريسية، أمناء المكتبات المدرسية، بالإضافة إلى الطلبة وأولياء الأمور.

وتقسم المكتبات المدرسية حسب مستويات التعليم إلى : مكتبات المدارس الابتدائية، مكتبات المدارس الإعدادية أو المتوسطة، ومكتبات المدارس الثانوية. كذلك تقسم بشكل عام إلى الأنواع التالية:

- مكتبة الصف، وتقع داخل الغرفة الصفية وتضم كتباً للمطالعة ويسهم طلبة الصف في إنشائها وإدارتها ويقتصر استخدامها عليهم.
- مكتبة المادة أو الموضوع، وفيها توضع مجموعات الكتب والمواد التعليمية الأخرى والمصادر والوسائل المتعلقة بمادة دراسية أو موضوع أو موضوعات علة ذات علاقة مع بعضها البعض ليستفاد منها عند تدريس المادة أو الموضوع.
- المكتبة الرئيسية أو المركزية للمدرسة، وهي بؤرة النشاط الثقافي في المدرسة باعتبارها المركز الرئيسي للقراءة والدراسة والبحث، وهي مسؤولة عن تزويد جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمواد التي تعينهم في الدراسة والتعليم.

- وهناك نوع رابع يمكن إضافته وهو المكتبة المدرسية المتنقلة التي تنطلق من مكتبة مركزية مثل مكتبة مديرية التربية في المنطقة إلى المدارس التي ليس لديها مكتبات مدرسية في القرى الصغيرة والمناطق النائية لتقدم خدماتها لهذه المدارس المحرومة من المكتبات[1].

ويجب أن توفر المكتبة المدرسية لمجتمعها المجموعات التالية من المصادر:

- مجموعة جيدة من الكتب التي تخدم المنهج المدرسي وتعززه وتدعمه.
- مجموعة من المراجع المناسبة للطلبة والمدرسين.
- عدداً من الصحف والدوريات المدرسية المناسبة.
- كتباً في الثقافة العامة والتربية الوطنية وأوجه النشاط المدرسي المختلفة.
- مجموعة من القصص الموجهة والمناسبة والمتنوعة.
- مجموعة جيدة من المواد السمعية والبصرية.
- مجموعة جيدة من المصادر المناسبة للمدرسين من حيث مستوياتهم وحاجاتهم.
- اشتراك في شبكة معلومات كالانترنت .

ويجب الاهتمام بعدد من الاعتبارات عند الاختيار والشراء للمكتبة المدرسية منها: الاعتبارات التربوية والسيكولوجية للتلاميذ، والاعتبارات اللغوية، والاعتبارات الفنية للمادة المكتبية، بالإضافة إلى الاعتبارات المادية والشكلية، ويفضل أن يشارك في عملية الاختيار لجنة من المدرسين والتلاميذ وأمين المكتبة. ويتوقع من أمين المكتبة المدرسية أن يكون مدرساً ناجحاً ومؤهلاً مكتبياً وتربوياً ولديه الخبرة والرغبة في العمل مع المكتبات المدرسية متفرغاً لعمله، واسع الاطلاع والثقافة، ويمتاز بالنشاط والشخصية المقبولة.

---

(1) عمر همشري. أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات، ص 39.

الفصل الثاني عشر

12

مراكز مصادر التعلم

- مقدمة عامة.
- مفهوم مراكز مصادر التعلم.
- أهداف مراكز مصادر التعلم:
- الأهداف العامة.
- الأهداف الخاصة.
- أهدافها في الأردن.
- فلسفة مراكز مصادر التعلم وأسسها التربوية.
- مراحل تطور مراكز مصادر التعلم.
- المتطلبات الأساسية لمراكز مصادر التعلم.
- الأقسام والوحدات الرئيسية لمراكز مصادر التعلم.
- مستويات مراكز مصادر التعلم.

الفصل الحادي عشرة

مراكز مصادر التعلم

مقدمة عامة:

على الرغم من الدور المهم الذي لعبته المكتبات المدرسية بأنواعها المختلفة وعبر تاريخها الطويل في دعم العملية التربوية بشكل عام والمناهج المدرسية بشكل خاص ، إلا أنها اعتمدت ولفترة طويلة جداً، على الأوعية التقليدية للتعلم والمعلومات وبخاصة الكتب وغيرها من المطبوعات. وكانت محاولات تطويرها وإخراجها من هذا الإطار تواجه بكثير من الصعوبات الإدارية والمالية التي تواجه المؤسسة التربوية. وحتى عندما نمت المكتبة المدرسية فإن نموها كان تراكمياً وليس تكاملياً ولم تلعب دوراً إيجابياً في إدخال المصادر والنظم والتكنولوجيا التربوية الحديثة، مما حال دون استخدامها من قبل الطلبة والمعلمين. كذلك فقد أغفلت المكتبة المدرسية في صورتها التقليدية أهم عنصر في العملية التعليمية وهو المتعلم.[1] وقد تطورت العملية التربوية في الفترة الأخيرة وظهرت أفكار ونظريات وأساليب حديثة في مجال التعليم والتعلم، تؤكد على أن أفضل أنواع التعليم هو الذي يتم عن طريق الخبرة وخلق الرغبة والدافعية لدى المتعلم في البحث عن المعلومات بنفسه ومن مصادرها المتعددة. وكان على المكتبة المدرسية أن تتطور لتواكب هذه التطورات والنظريات التربوية الحديثة وهذه التكنولوجيا التي دخلت المؤسسة التربوية بسرعة وقوة فظهرت فكرة تطوير المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر التعلم.

ويجب أن نعرف أن فكرة مراكز مصادر التعلم على الرغم من حداثتها، فهي وليدة القرن العشرين، إلا أن جذورها اقدم من ذلك بكثير، ذلك أن التطورات

---

(1) الطوبجي، حسين. التكنولوجيا والتربية، ص 163.

التربوية والتكنولوجية[1] المتلاحقة والمتسارعة في هذا القرن، والمشكلات العديدة التي بدأت تواجه العملية التعليمية والتعلمية أدت إلى ظهور أطراف عدة تنادي بضرورة إنشاء مراكز مصادر التعلم لتواكب هذه التطورات والإرتقاء بعملية التعليم وتحسينها من أجل خلق متعلم فعال قادر على مواجهة المواقف والمشكلات المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة لها بطرق علمية صحيحة تعتمد على مصادر جديدة ومتعددة للمعلومات.(2) ولا بد من الاعتراف هنا بأن المكتبيين والتربويين قد نادوا معاً بضرورة إنشاء وتطوير مراكز مصادر التعلم.

مفهوم مراكز مصادر التعلم:

يطلق على مراكز مصادر التعلم أسماء ومصطلحات كثيرة ومختلفة مثل: مراكز الأنشطة التربوية، مراكز المواد التعليمية، مراكز المصادر التربوية، مراكز المواد السمعية والبصرية، مراكز المصادر التعليمية، مراكز الوسائل التعليمية، وغيرها. ويعتبر مصطلح مركز مصادر التعلم الأكثر شيوعاً هذه الأيام.

تعرف مصادر التعلم بأنها " جميع أوعية المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة التي ستخدم كمصادر في عملية التعليم والتعلم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. (3) ويعرف مركز مصادر التعلم بأنه " مساحة أو مجموعة من المساحات (القاعات) المجهزة بأنواع مختلفة من مصادر التعلم المطبوعة وغير المطبوعة، وأنواع من المعدات و الأجهزة السمعية والبصرية مصممة أو مختارة لتلائم أساليب التعلم المختلفة وحاجات المتعلمين المتنوعة، ويتم تنظيم العمل في هذه المراكز عن طريق التزاوج بين ما يهتم به علم المكتبات من موضوعات كالتزويد والفهرسة والتصنيف والإعارة والاسترجاع وما تهتم به تكنولوجيا التعليم من نظم وأساليب علمية لتوظيف المصادر التربوية المختلفة في عملية التعليم والتعلم للارتقاء بالعملية التربوية. (4)

---

(2) عليان ، ربحي مصطفى. مراكز مصادر التعلم وتجربة دولة البحرين، ص 35.

(3) عبد الشافي، حسن ، المكتبة المدرسية ودورها التربوي، ص 156.

(4) البحرين. وزارة التربية والتعليم . تحويل المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر تعلم، ص1.

أما نيكولن فتعّرف مركز مصادر التعلم بأنه " عبارة عن مجموعة من المواد المطبوعة وغير المطبوعة والمعدات التي انتقيت ونظمت وحددت أماكنها وزودت بهيئة مشرفة لكي تخدم احتياجات المعلمين والطلبة ولتعمق أهداف المدرسة".[1] ويرى الموسوي أن مراكز مصادر التعلم عبارة عن تطوير للمكتبة المدرسية من حيث المفهوم، المحتوى، والوظيفة.[2]

ويشير إبراهيم عبد الفتاح إلى مركز مصادر التعلم على أنه " معمل تعليمي يهتم بتوظيف جميع مصادر التعلم لتحسين التعليم وتجويده، وتطوير أداء المعلم ورفع مستواه لإكسابه مهارات وأساليب تقديم الخبرة التعليمية في أشكال وصور معتمداً في ذلك على التعلم الفردي والجماعي.[3]

ويقصد بمركز مصادر التعلم " المركز الذي يحتوي على مواد تعليمية مختلفة ومنظمة ، بحيث يسهل استخدامها من قبل المدرسين والطلبة للإرتقاء بعملية التعلم والتعليم في مختلف المجالات بهدف تحسين نتاجها ، بما يوفره من بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق الأهداف التربوية".[4]

وقد عرض ديفز (Davis) مجموعة تعريفات مختلفة في صياغتها لمراكز المصادر التعليمية، منها التعريف التالي: " إن الهدف الرئيسي لمراكز المصادر التعليمية يكمن في خدماتها التي تستهدف تحقيق أهداف البرامج التربوية وذلك بتقديم مواد تعليمية متنوعة وتسجيلات وصور ثابتة ومتحركة ومصادر أخرى لتستخدم من قبل المعلمين والطلبة فردياً وجماعياً وتعمل كذلك على تقديم التسهيلات والخدمات والأجهزة الضرورية، وتحسين هذه التسهيلات.

---

(1) الحاج عيسى، مصباح. مراكز مصادر التعلم وإدارة التقنيات التربوية، ص 38-39.

(2) الموسوي، ناصر. دراسة تقويمية لواقع مراكز مصادر التعلم بدولة البحرين، ص 33.

(3) يونس، إبراهيم عبد الفتاح. مفهوم مراكز مصادر التعلم لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين، ص 22.

(4) سرحان ، محمد عمر. فعالية استراتيجية مقترحة لتطوير برامج تدريب العاملين في مراكز مصادر التعلم في الأردن، ص 18.

وقد عرفت نيكولسن (Nicholoson) مركز مصادر التعلم بأنه مجموعة من المواد المطبوعة وغير المطبوعة، والمعدات التي انتقيت، ونظمت، وحدد مكانها، وزودت بهيئة مشرفة، حتى تخدم الاحتياجات للمدرسين، والطلبة ولتعمق أهداف المدرسة. [1]

أما "بهادر" فقد عرفته بأنه: " المكان أو المخزن المنظم والمرتب والمعد إعداداً فنياً خاصاً والذي يضم بين جوانبه الأنواع المختلفة من الأجهزة، والمواد والأدوات التعليمية، ويعرضها بطريقة تسهل على القائمين بالعمل فيه تقديم الخدمات التعليمية المختلفة، والتي لا يستطيع تقديمها أي معلم بمفرده مهما كانت كفاءته، أو قدرته المهنية، دون أي تدخل أو معاونة من زملائه المعلمين معه في الحقل التربوي. [2]

أما "صالح" فقد عرف مركز مصادر التعلم بأنه: " مساحة أو مجموعة من المساحات المجهزة من أنواع مختلفة من وسائل الاتصال : المطبوعة وغير المطبوعة وأنواع من المعدات السمعية والبصرية، ومواد التعليم المبرمج، وهي مصممة بحيث تلائم أساليب وحاجات التعليم المختلفة". [3] وعرفه "الكلوب": " بأنه بيئة علمية تحوي أنواعاً متعددة من الأوعية المعرفية المطبوعة والمسموعة والمرئية" وأجهزة استخدامها يعيشها المعلم ، ويتعامل ويتفاعل معها بحيث تتيح له فرص اكتساب المعارف والخبرات والمهارات وإثراء معارفه عن طريق التعلم الذاتي بإشراف متخصصين يسهلون له ظروف التعامل مع كل مكونات هذه المراكز بحرية وإيجابية. [4]

ويرى "حمدان" أن مركز مصادر التعلم هو إحدى المؤسسات التربوية الهامة التي يمتلكها المجتمع، وتتفق فلسفتها وأدوارها مع رغبات المجتمع وحاجاته. [5] ويعرفه

---

(1) نفس المصدر، ص 86.

(2) بهادر، سعدية. الإفادة من تكنولوجيا التعليم في تصميم برامج تدريب المعلمين، ص 19.

(3) سلامة، عبد الحافظ. إدارة مراكز مصادر التعلم، ص 102.

(4) كلوب، بشير. التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم. ص 17.

(5) حمدان، محمد زياد. وسائل تكنولوجيا التعليم: مبادئها وتطبيقاتها في التعلم والتدريس، ص 145.

"سرحان" بأنه : المركز الذي يحتوي على مواد تعليمية مختلفة ومنظمة بحيث يسهل استخدامها من قبل المدرسين والطلبة للإرتقاء بعملية التعلم والتعليم في مختلف المجالات بهدف تحسين نتائجها بما يوفره من بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق الأهداف التربوية.[1]

وبشكل عام يمكن تعريف مركز مصادر التعلم بأنه عبارة عن نظام متكامل أو تصميم معين لبيئة تعليمية متكاملة تتبع مؤسسة تعليمية (المدرسة)، ويسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال القيام بمجموعة من الوظائف والعمليات والأنشطة، تقديم سلسلة من الخدمات المكتبية والمعلوماتية التي تخدم المتعلم أولاً والمعلم ثانياً، وذلك عن طريق توفير مجموعة جيلة وغنية من مصادر التعلم والمعلومات بكافة أشكالها (المطبوعة وغير المطبوعة)، ودمجها مع كل ما قدمته التكنولوجيا من مواد ووسائل وأجهزة وتقنيات متطورة من أجل تطوير العملية التعليمية والتعلمية.

ويجب أن ندرك أن مركز مصادر التعلم يختلف عن المكتبة المدرسية ليس فقط في التسمية كما يظن البعض، بل في الأهداف والوظائف والأنشطة والعمليات والمقتنيات والمصادر والخدمات وحتى التنظيم.

أهداف مراكز مصادر التعلم:-

" إن مركز مصادر التعلم ليس بمبناه أو بما يحتويه من مواد أو أجهزة، بل بمدى كفاءة استخدامه من قبل المشرفين والمعلمين والطلبة." [2] فهي بذلك ليست مستودعاً للمعلومات، ومصادر التعلم المتنوعة، بل مكاناً للتدريس والنشاط والدراسة لمختلف المعلمين والمتعلمين.

وقد حدد ديفز (Davis) الهدف الأساسي لمراكز مصادر التعلم بأنه يكمن في خدماتها التي تستهدف تحقيق أهداف البرامج التربوية وذلك من خلال ما يلي:

---

(1) سرحان، محمد. مصدر سابق، ص 87.

(2) D.Butler & J. Butler ; "Media Center Capbalilities And Users-Expectatin Group". Educational Technology, March, 1980, pp. 54-55.

1- تقديم مواد تعليمية غنية ومتنوعة، وتسجيلات، وصـور ثابتـة، مـع مـواد سمعيـة وبصرية ، ومصادر أخرى تستخدم من قبل المعلمين والطلبة.

2- توفير القيادة ذات الخبرة والكفاءة لتتولى إدارة المركز.

3- توفير التسهيلات والخدمات والأجهزة الضرورية لتيسير اختيار واستخدام المواد التعليمية.

4- توفير الإمكانات والتسهيلات التي تساعد في إنتاج المواد التعليمية وعرضها[1]

ويرى جـورج (George) أن لمراكـز مصـادر التعلـم أهدافا عامـة تتـمثل فيمـا يلي:

أولاً: تطوير التعليم المستمر.

ثانياً : تطوير العمل الذاتي .

أما "صالح" فيرى أن لمراكز مصادر التعلم أهدافاً عامة وخاصة، أمـا الأهـداف العامة فهي :

أولاً: تطوير الاستقلال والتعلم المستمر لدى المتعلمين.

ثانياً: تطوير تحقيق الذات لدى المتعلمين.[2]

أما الأهداف الخاصة فهي :

1- توفير ما يلزم لملائمة أساليب التعلم المختلفة.

2- تقديم اختيارات تعليمية ليست متيسرة في غرفة الصف.

3- تقديم الفرص الملائمة للدراسة المستقلة وللتوجه الذاتي في هذه الدراسة.

4- تطوير مهارات استخدام وسائل الاتصال المختلفة.

---

(1) H. Davis "Instructional Media Center". Bold New Vemrture India University Press, Bloomington and London, 1971, P125.

(2) George Parkyn; " Towards a conception Model Life Long Education. Educational Studies And Documents, Unisco, 1973, p.99.

5- تطوير المبادرة و التوجيه الذاتي، والاستقلال، وتحمل المسؤولية.

6- تسهيل تلقي أساليب التعلم الفردي.[1]

وقد أهتم كيلي (Kelly) بتطوير أهداف وفلسفة مراكز مصادر التعلم في ولاية لويزيانا، وتوصل إلى أن مراكز مصادر التعلم ما زالت تفتقر للكثير من الوسائل اللازمة لها من أجل تحقيق أهدافها وخدماتها.[2] وقام واين (Wayne) بتحديد أهداف مراكز مصادر التعلم باشتمالها على خدمات المكتبة،وتقديم الوسائل السمعية والبصرية بالإضافة إلى خدمات التوجيه والإرشاد.[3]

ومن المعروف أن الوظيفة الرئيسية لمراكز مصادر التعلم هي مساعدة المعلمين في تطوير أساليب التعلم من خلال إنتاج المواد التعليمية، وتوفيرها، ومتابعة استخدامها، وتدريب المعلمين على توظيفها بفاعلية في العملية التعليمية التعلمية. وتوفير فرصة تبادل الآراء والخبرات بينهم ، وتنمية مهارات التعلم الذاتي لهم ، وتقديم الخدمات التربوية للمدارس، مثل إعارة الأجهزة التعليمية وصيانتها.

ويمكن لمراكز مصادر التعلم تحقيق الكثير من العمليات الفنية والإدارية التي يتم عن طريقها توسيع نطاق ومستوى خدمات المكتبات والمعلومات، بحيث يتم تحقيق وحدة المدرسة والتعاون المثمر بين العاملين في المكتبات ومراكز المصادر والمعلمين، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال التربوية المطلوبة بسهولة ويسر وبمستوى أفضل ، وهذا هو الهدف العام من وراء إنشاء مراكز مصادر التعلم.

ويقول ديفز (Davis) بأن أهم أهداف مركز مصادر التعلم في المدرسة ما يلي: توفير وتقديم مصادر تعليم وتعلم متنوعة من أجل إثراء العملية التعليمية

---

(1) عبد الرحيم صالح ، عبد الله : مراكز التعلم وفعاليتها في تنفيذ التعلم الفردي، مجلة تكنولوجيا التعليم، العدد الخامس ، حزيران، 1980، ص 69.

(2) William Kelly; " Study of the Louisiana Learning Resources System Focusing on Projection. Dissertation Abstracts International. Vol. 46. No. 5, 1945. P. 2622.

(3) Wayne Ernest; Tompkins Learning Resources Centers in The North Carolina community College. Dissertation abstract International, Vol.42, No. 4 1981, p.1455.

التعلمية وتيسيرها، إعداد كوادر بشرية خبيرة بتحسين أساليب التدريس والتعلم وتطويرها وتحسين الخدمات التي تسهم في إنتاج وعرض مواد تعليمية وتعلمية ذات علاقة بالمنهج المدرسي بما يساعد على تنويع طرق التدريس والتعلم.(1)

وقد تضمنت أدبيات مراكز مصادر التعلم أهدافاً أخرى أهمها: تنمية اتجاهات مرغوب فيها لدى التلاميذ مثل: تشجيع المبادءة، والتوجيه الذاتي، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس والتنظيم والتعلم الذاتي المستمر والمستقل. (2) تطوير مهارات التلميذ في استعمال وسائل الاتصال المختلفة: لفظية، سمعية، سمعية بصرية، وكتابية، بما يساعده على اكتساب مهارات البحث والتنقيب وتنميتها (3) مساعدة التلميذ على الكتابة الابتكارية من أجل إحلال ثقافة الإبداع والابتكار محل ثقافة الحفظ .(4) توفير الحرية للتلميذ مما يجعل تعلمه ممتعاً له. تطبيق التعلم الفردي وأساليبه بما يساعد على حل مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ وعلى النمو الشامل والمتكامل لكل منهم.(5)

وتتلخص أهداف مراكز مصادر التعلم في النقاط التالية:

- تقديم مواد تعليمية تعلمية مناسبة ومتنوعة لتستخدم من قبل الطلبة والمعلمين بطرق فردية أو بطرق جماعية .
- توفير الخبرات اللازمة لتطوير الأساليب التعليمية التي تخدم الطلبة والمعلمين في عملية التعلم والتعليم.
- تأمين كافة التسهيلات والخدمات والأجهزة اللازمة لتيسير اختيار واستخدام المواد التعليمية للأغراض التربوية.

---

(1) Davis, W. Learning Centers, p. 565.

(2) عبد الله عبد الرحيم صالح، تطوير مركز التقنيات التربوية في المدرسة ، ص 42.

(3) Raddon, R. Planning Learning centers in schools and colleges, p. 200.

(4) Stenhouse, L An introduction to curriculum Research and development, p. 181.

(5) الفرا، فاروق، دينامية التفاعل بين المراكز المؤسسات العلمية، ص 43-50.

- توفير التسهيلات اللازمة لإنتاج المواد التعليمية المختلفة وعرضها.
- تدريب الطلبة والمعلمين على كيفية استخدام كافة المواد والمصادر والوسائل والأجهزة المتوافرة والتعامل معها للأغراض المختلفة. [1]

ويقول الحيلة:[2] إن الهدف الرئيس لمراكز مصادر التعلم يكمن في خدماتها التي تستهدف تحقيق أهداف البرامج التربوية وتحقيق تعلم مستمر وذلك عن طريق:

1- تقديم مواد تعليمية غنية ومتنوعة وتسجيلات صوتية ومرئية وصور ثابتة ومتحركة وأفلام ثابتة ومواد سمعية وبصرية ومصادر أخرى لتستخدم من قبل المعلمين والطلبة فردياً وجماعياً.

2- توفر القيادة ذات الخبرة بتطوير الأساليب التعليمية التي سوف يستخدمها المعلمون والطلبة.

3- تأمين التسهيلات والخدمات والأجهزة الضرورية وذلك لتيسير اختيار واستخدام المواد التعليمية.

4- تحسين التسهيلات التي تساعد في إنتاج المواد التعليمية وعرضها.

5- توفير الأماكن الخاصة للتعلم الفردي من خلال المقصورات التعليمية أو التعلم الجمعي.

6- توفير قاعات لمستخدمي الحاسوب وشبكة الإنترنت.

ويمكن القول أنه في ضوء فلسفة المؤسسة التعليمية وتصورها لدور هذا المركز في إطار عملها، تقوم بتحديد الأهداف ، والوظائف التي تود تحقيقها، والهدف الرئيس لأي مركز ينبغي أن يسهم في الدور الأول في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتحسين عملية التعليم والتعلم ونوعية التعلم وخدمة المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة. ويمكن النظر إلى أهداف المركز في إطارين هما الأهداف العامة، والأهداف الخاصة للمركز.

---

(1) عليان، ربحي. مصدر سابق ، ص55.

(2) الحيلة، محمد. تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، ص 376.

أولا: الأهداف العامة للمركز:

- تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- تحسين عملية التعليم ونوعية التعلم .
- خدمة المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة التعليمية.
- تطوير الاستقلال الذاتي والتعلم المستمر لدى الطلبة.
- تطوير تحقيق الذات لدى الطلبة.

ثانيا: الأهداف الخاصة للمركز: [1] .

- توفير المواد التعليمية الملائمة لأساليب التعلم المختلفة.
- تقديم اختيارات تعليمية ليست متيسرة في أماكن الدراسة.
- تقديم الفرص الملائمة للطلبة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتعليمهم.
- تقديم الفرص الملائمة لاكتساب الخبرات اللازمة لنمو الطلبة عن طريق المواد التعليمية المطبوعة وغير المطبوعة عندما لا تتيسر الخبرات المباشرة.
- تطوير مهارات البحث في المكتبة ومهارات البحث العلمي والاستفسار باستخدام وسائل الاتصال المطبوعة وغير المطبوعة وجميع أنواع مصادر المعلومات.
- تقديم الفرص الملائمة للدراسة المستقلة.
- تطوير مهارات استخدام المواد التعليمية في مراكز مصادر التعلم من أجل تنمية قدراتهم على البحث العلمي.
- تطوير التدريس من خلال اتباع منحنى النظم في تخطيط الدروس واختيار المواد التعليمية.
- تسهيل تنفيذ أساليب التعلم الفردي.
- وتمثل المواد المبرمجة وأفلام الصور المتحركة والتلفاز والمواد السمعية والكمبيوتر والصور الثابتة الآلية (كأفلام الصور الثابتة والشرائح) المرفقة بتسجيلات سمعية البديل لذلك.

---

(1)عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم. ص 537.

وبناء على أهداف المركز يمكن تحديد الوظائف التالية له:

1- تجهيز المعلمين بأجهزة ومواد تعليمية تساعد على زيادة تأثير طرقهم التعليمية وتفاعلهم مع طلبتهم.

2- توفير طرق تعليمية بديلة للأساليب التقليدية المباشرة كالمحاضرة والحوار، وغيرهما، خاصة لأولئك الطلبة الذين يتصفون بالفردية أو الاستقلالية في تعلمهم.

3- توفير مصادر بديلة للتعلم، يحدث التعلم المدرسي كما هو معروف من خلال الكتاب المقرر والمعلم. وقد يستبدل مركز الوسائل التعليمية كلاً من المعلم و الكتاب المدرسي بقيامه بدور كامل في تعليم الطلبة حيث يطلق عليه حينئذ مركز مصادر التعلم.

4- إغناء الخبرات المنهجية لدى الطلبة، إن تنويع المعلم لطرقه التدريسية من خلال استعمال المواد والوسائل التعليمية المتوافرة في مركز مصادر التعلم أو تمكن الطلبة من استخدامها وحسب رغبتهم يؤديان في كل الأحوال إلى زيادة معرفة الطلبة المنهجية ورفع كفاياتهم السلوكية بوجه عام. ويستطيع مركز مصادر التعلم كذلك تقديم خدمات جمة في مجال تدريب العاملين على استعمالات الآلات التعليمية وإنتاج كثير من المواد والوسائل كالصور والشفافيات والشرائح، وأفلام الصور الثابتة والمتحركة والخرائط والنماذج والرسوم أو تطوير مهارات تعليمية جديدة كم هو الحال في عمليات التدريس المصغر Micro – Teaching.

5- تحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية ، إن تقديم مركز المصادر لوسائل تعلم، وأساليب تدريسية تستجيب لاحتياجات بعض المتعلمين وخصائصهم كمنخفضي التحصيل مثلا وتوفيره لمصادر بديلة أو إضافية لتلك التي يستعملها المعلم في تدريسه الجماعي الصفي يتيح للطلبة ذوي التحصيل المتوسط رفع كفاياتهم الإدراكية وتحسين قدراتهم الذاتية على التكيف ومواصلة حياة ناجحة لا يشعرون خلالها بغبن أو نقص.

6- توفير أداة معلمية إكلينيكية لتدريب المعلمين وتعليم التلاميذ ذوي القدرات الاستثنائية إن مركز مصادر التعلم بما يمتلكه من معدات وتسهيلات ومواد وآلات تعليمية قد يستطيع توفير فرص تربوية لا تقوى على تقديمها البيئات المدرسية العادية وخاصة فيما يتعلق منها بالطلبة منخفضي التحصيل أو المتقدمين تحصيلاً وذكاء[1].

أهداف مراكز مصادر التعلم في الأردن :

تتلخص أهداف مراكز التعلم في الأردن كما حددتها وزارة التربية والتعليم في النقاط التالية:

1- إنتاج المواد التعليمية المتنوعة مثل الحقائب، والرزم التعليمية، والتسجيلات، والشرائح والشفافيات، والمجسمات والملصقات واللوحات والأفلام واستنساخ الأشرطة وغيرها بطرق الإنتاج الآلية واليدوية وتوزيعها على المدارس لاستخدامها والاستفادة منها.

2- تدريب المعلمين على تشغيل واستخدام تقنيات التعليم المختلفة مثل الأجهزة والمواد التعليمية والمخبرية والمواد المكتبية وتوظيفها بفاعلية في العملية التعليمية وإكسابهم مهارات إنتاج المواد والوسائل التعليمية واستخدامها لتحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم.

3- إعداد الخطط التدريبية في مجال تقنيات التعليم والأجهزة التعليمية.

4- تقديم خدمات الصيانة الأساسية للأجهزة التعليمية في المدارس والتدريب على كيفية صيانتها.

5- إعارة الأجهزة للمدارس وتسهيل الحصول عليها واستخدامها.

6- تنمية مهارات التعلم الذاتي للمعلمين من خلال استخدام الأجهزة والمعدات والمواد التعليمية المتوفرة في المراكز وتجريبها والاستماع للبرامج ومشاهدتها.

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 538.

7- التوعية بتقنيات التعليم عن طريق إقامة معارض إنتاج الطلبة والمعلمين وإصدار النشرات والمستخلصات لنتائج البحوث والدراسات التربوية في مجالات تقنيات التعليم التي تسهم في تطوير أساليب التعليم.

8- توثيق الحلقات الدراسية والندوات والمؤتمرات التربوية التي تعقد في المنطقة التعليمية التي يوجد فيها المركز عن طريق التصوير الإلكتروني الضوئي والصوتي.

9- متابعة عملية استخدام البرامج والأجهزة والمواد التعليمية في المدارس بهدف تقويمها وتطويرها وزيادة فاعليتها.

10- المساهمة في وضع المواصفات الفنية للأجهزة التعليمية الفنية .

11- تسجيل برامج الفيديو والكاسيت واستنساخها وتوزيعها على المدارس.

12- تقديم المشورة الفنية لعمليات شراء مختلف الأجهزة التعليمية للمدارس والمؤسسات التعليمية.

13- حصر حاجات المدارس من الأجهزة والأدوات والمواد التعليمية المختلفة.

14- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير التقنيات التعليمية والاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية في هذا المجال.

15- التعاون مع مراكز التعلم في الجامعات ووزارة التعليم العالي ومراكز مصادر التعلم في وكالة الغوث وغيرها. لتطوير وتحسين عمل المركز وإنتاج المواد التعليمية وطرق استخدامها والاستفادة منها.[1]

ويمكن إجمال أهم الأنشطة التي تقدمها مراكز مصادر التعلم النموذجية في الآتي[2]

- كتابة المواد التعليمية وإنتاجها وتجريبها ونشرها.

---

(1) وزارة التربية والتعليم، كتاب رقم 1187 بتاريخ 1989/2/7 ويتضمن وصفاً لمهام مراكز مصادر التعلم.

(2) الحيلة، محمد. تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيقية ، ص 377-387.

- تصميم المصورات وإنتاجها والنماذج والمجسمات التعليمية بالإضافة إلى الشفافيات والشرائح.
- توفير أو إنتاج تسجيلات صوتية ومرئية تعليمية.
- توفير مواد وأدوات وأجهزة تعليمية ابتداءً من اللوحات التعليمية وانتهاء بالحاسوب والفيديو المتفاعل.
- تصميم الحقائب والمجمعات التعليمية وأشكال أخرى من المواد التعليمية التي تتناسب والتعليم الفردي وإنتاجها.
- تنظيم اللقاءات والندوات والمؤتمرات العلمية والتربوية وعقدها.
- تقديم مقررات تعليمية أو إجراء البحوث لإعطاء درجات علمية .
- عقد ورشات عمل تدريبية لأعضاء الهيئات التدريسية لمتابعة آخر التطورات التربوية في مجال أساليب التدريس أو لإكسابهم مهارات معينة .
- عقد ورشات عمل تدريبية للطلبة وأفراد المجتمع المحلي لإكسابهم مهارات معينة مثل تنسيق الأزهار والاقتصاد المنزلي واستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت.
- القيام ببحوث أكاديمية وتجريبية للارتقاء بالتقنيات التربوية المتوافرة، وأساليب استخدامها.
- السعي لحل المشكلات التربوية القائمة.
- تقويم المناهج التعليمية لمختلف المراحل والأغراض وتطويرها.
- تقديم الخدمات الاستشارية للأفراد والمؤسسات التعليمية والمصانع.
- إصدار النشرات، والمطبوعات، والدوريات التي تعرف بالمراكز وأنشطتها بنتائج البحوث والدراسات العالمية.
- التعليم المنزلي والمراسلة.
- المختبرات اللغوية والمختبرات العلمية.
- إنتاج الأفلام التعليمية التدريبية والأفلام الموجهة لتعليم الطلبة المواد التعليمية المختلفة.

- توفير التعلم المستقل لرواد المراكز من خلال التفاعل مع مواد التعليم المبرمج والبحث والكتابة الابتكارية وإنتاج وسائل اتصال للعرض ونشاطات الاستماع والمشاهدة.
- توجيه المتعلمين وتعليمهم بشكل فردي من خلال التوجيه الفردي للمتعلمين والتعليم الخصوصي.
- تقديم الخدمات التربوية للمدارس القريبة ومدارس مديريات التربية والتعليم المجاورة ومنها صيانة الأجهزة التعليمية وإعارة الأجهزة التعليمية وتسهيل الحصول عليها وذلك مما يتوافر في المراكز من أجهزة وتسجيل برامج الفيديو والكاسيت واستنساخها وتوزيعها على المدارس والمؤسسات التعليمية[1].

فلسفة مراكز مصادر التعلم وأسسها التربوية:

تقوم فلسفة مراكز مصادر التعلم على تقدم التربية المدرسية وإغنائها وزيادة تأثيرها على المتعلمين من خلال مراعاتها لمبدأين هامين هما:

أولاً: أن كل متعلم يختلف في أسلوبه الإدراكي وقدراته عن زميله الآخر ولهذا يجب توفير مصادر تعلم مختلفة تتوافق مع طبيعة وخصائص كل منهم. وهذا يعني أن مبدأ الفروق الفردية في التعلم بين التلاميذ ووجوب الاستجابة لهذه الفروق تشكل المحور الرئيسي لفلسفة مراكز مصادر التعلم.

ثانيا. أن توفير أكثر من أسلوب ومصدر للتعلم يؤدي إلى زيادة التعلم في الكم والنوع، فتدعيم أسلوب المحاضرة بالأفلام والشرائح والعينات والزيارات الميدانية يؤدي إلى زيادة التشويق والانتباه والتركيز، كما أن تشغيل أكثر من حاسة واحدة عند المتعلم يؤدي إلى درجة عالية من الاستيعاب والتذكر والقدرة على التطبيق.[2]

وفي ضوء مفهوم مركز مصادر التعلم وأهدافه تقوم فلسفة مراكز مصادر التعلم على الأسس التربوية والنفسية التالية:

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم، ص 541.

(2) حمدان، محمد زياد. تأسيس مراكز الوسائل التعليمية في المدارس والمناطق التعليمية، ص 30-31.

1-تكامل المعرفة وتنوع مصادرها:

يتوقف مدى نجاح المؤسسات التعليمية في إعداد الفـرد علـى مـدى تكـامل المنهاج، وأن هذه النظرة التكاملية لا تتحقق إلا من خلال مركز للمصادر التعليمية تتوافر فيه المعرفة بصورة مرئية أو مسموعة أو ملموسة بحيث تشترك أكبر عـدد مـن حواس التلميذ بما يتلاءم مع خصائصه.[1]

2- ضرورة تكامل الخبرة التعليمية:

من أهم أهداف التربيـة مسـاعدة الطـالب علـى تكويـن الخـبرة التعليميـة، ولذلك تعمل المدرسة على تهيئـة مجـالات الخـبرة وإتاحـة الفرصـة للطـالب علـى التفاعل والتجاوب مع معطيـات هـذا المجـال التعليمـي بحيـث يـترتب علـى ذلـك اكتساب الخـبرة المناسـبة، فالكتـاب المدرسـي والمطبوعـات بأنواعـها المختلفـة تتيـح للطالب مجال الخبرة عن طريق القراءة فيكّون مفاهيم نظرية عامة لما يقـرأه أو صـوراً ذهنية يستمد عناصرها من طريقة إدراكه وفهمه لما يقرأ. ولهـذه الصـورة الذهنيـة في الحقيقة بعد واحد. أما إذا شاهد فيلماً عن الموضوع الذي قرأه فيكتسب المعنى الذي اكتسبه بعداً آخر حيث يكون صورة مرئية للمفهوم الذي قرأه.[2]

3- تطور مفهوم الوسائل التعليمية المكتوبة والمرئية والمسموعة:

لقد أدى التزاوج بين الوسائل التعليمية وطرق تقديـم خدماتـها إلى ضـرورة وجودها معاً في مكان واحد مما يؤدي إلى مركزية الخدمات التعليمية وسهولة الحصول عليها عند الحاجة لتوفير الطاقة والجهد.[3]

4- التأكيد على التعلم الذاتي:

إن التأكيد على الاهتمام بالفرد الذي يقوم بعملية التعلـم وميولـه وحاجاتـه والفروق الفردية بينه وبين زملائه، أدى إلى ضرورة تنويع مصادر المعرفـة مـن حيـث

---

(1) صالح، شيماء. تطوير مراكز مصادر التعلم في مديرية اربد الأولى 1986.

(2) الطوبجي، حسين. مركز مصادر التعلم، ص 6.

(3) المرجع السابق، ص6.

المستوى والأسلوب وطريقة العرض، وهذا لا يتم من خلال طريقة واحدة في التعلم للإجابة والاعتماد على مصدر واحد للمعرفة . ولا يشترط أن يتم التعلم في غرفة الصف ولكن يمكن أن يتحقق بدرجة كبيرة عندما يكلف المعلم تلاميذه بالذهاب إلى مركز مصادر التعلم للإجابة عن بعض الأسئلة بعد مشاهدة فيلم أو الاستماع إلى أسطوانة مثلاً. (1)

5- الدور الإيجابي للمتعلم في الحصول على الخبرة:

بعد أن كان دور المتعلم في المواقف التعليمية دوراً سلبياً يستقبل المعلومات ويستفيد منها بدرجة متفاوتة وحسب حاجاته وميوله واستعداداته، فإن الاتجاه التربوي الحديث يؤكد على إيجابية المتعلم في الحصول على الخبرة التي توفرها له الوسائل والمواد التعليمية وبذلك تصبح وسائل للتعلم أكثر من كونها وسائل للتدريس، ولا يمكن أن يتم الاستفادة من الوسائل التعليمية داخل غرفة الصف التي ينقصها الإمكانات والتسهيلات اللازمة، لذا لا بد من وجودها في مكان واحد هو مركز مصادر التعلم بحيث ينطلق كل متعلم بحرية كاملة للتعامل مع المعطيات الموجودة لاكتساب الخبرات كل حسب قدرته وميوله واستعداداته. (2)

6-تنويع أساليب التعلم والتعليم:

تنقسم طرق التعليم المعروفة إلى ثلاثة أنماط:

أ - نمط المعلم والتلميذ: ويتم هذا النمط داخل غرفة الصف حيث يقوم المعلم بالشرح والتلقين مستعيناً بالسبورة وبذلك يكتسب المتعلم خبرة نظرية مجردة وتكامل هذه الخبرة وإعطاء الألفاظ أبعاداً جديدة من المعنى يتجه المعلم إلى النمط الثاني.

ب- نمط المعلم والوسائل والتلميذ : ويؤدي إلى تعلم أفضل ويستمر فترة أطول، ويحتاج ذلك إلى إعداد خاص من المعلم وخطة خاصة تحقق إيجابية التلميذ في

---

(1) Edgar Four & others; Op. Cit., p. 117.

(2) James Brown & Others; "Technology, and Methods" . New York : Mc Graw Hill Company, 1972,p.56.

الحصول على الخبرة، وتجعل التعلم هادفاً يعمل على استثارة دوافع التلميذ للتعلم.

جـ- نمط الوسائل والتلميذ: في هذا النمط يقوم التلميذ بالتفاعل والتجاوب مع المواد والوسائل والآلات التعليمية. [1]

7- تغيير دور المدرس وفلسفة التدريس:

لقد تغيرت وظيفة المدرس، ولم تعد قاصرة على التلقين والإلقاء، ولم يعد هو المصدر الرئيسي للمعرفة التي تتزايد بمعدلات سريعة بحث لا يقوى العقل البشري على اختزالها. وقد أشار (الطوبجي 1980) إلى الدور الجديد للمعلم فقسمه إلى وظيفتين رئيستين هما : الدور التشخيصي، والدور العلاجي، ولا يمكن أن تتحقق هذه الأدوار الجديدة إذا اقتصر على الإلقاء والتلقين ولكنها تستدعي بالضرورة اختيار مجالات الخبرة التي تناسب كل تلميذ وتلائم نوع الأداء المطلوب. ولا يتم تنويع مجالات الخبرة والمواد التعليمية إلا في مركز مصادر التعلم.[2]

8- تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات التعليمية:

يعتبر مركز مصادر التعلم نظاماً فرعياً يخدم نظاماً كبيراً وهو المؤسسة التعليمية وقد وجد هذا المركز لتحقيق أهداف هذه المؤسسة التي من أهمها:

أ - تحقيق أهداف المناهج الدراسية لهذه المؤسسة.

ب- تطوير أساليب التدريس.

جـ- رفع مستوى التعلم والتحصيل الدراسي.

د - توفير مجالات الخبرة التعليمية.

لذلك فإن وظيفة مركز مصادر التعلم ليست مجرد تزويد الطلبة والمدرسين بالمواد التعليمية على اختلاف أنواعها ولكن لها دوراً إيجابياً في مساعدة المدرسين

---

(1) صلاح، شيماء عبد اللطيف. تطوير مركز مصادر التعلم في مديرية التربية والتعليم في إربد الأولى مرجع سابق، 1986، ص 108-109.

(2) الطوبجي، حسين حمدي. مركز مصادر التعلم، مرجع سابق ص 7-8.

على تطوير أساليب التدريس وتخطيط الأنظمة التي تحقق ذلك وإعداد المواد والآلات التعليمية اللازمة لذلك وبذلك تصبح عاملاً قوياً في إحداث التطوير الذي تنشده المؤسسات التعليمية.(1)

وتحدد فلسفة مركز مصادر التعلم بناء على فلسفة المؤسسة التعليمية التي يتبع لها وبناء على ذلك نستطيع أن نرسم إطار عمل هذا المركز والوظائف التي نتوقعها منه ودوره في العملية التعليمية. فوضوح الرؤية من الأمور المهمة للتخطيط السليم. ومن خلال ذلك يمكن تحديد الدور الرئيس للمركز وعلاقته بالعملية التعليمية. ووظائفه،وهناك مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها تحديد فلسفة مركز مصادر التعلم وإطار عمله منها:

- هل سيقوم المركز باقتناء مصادر التعلم المختلفة من مقروءة ومرئية ومسموعة وكذلك الأجهزة التعليمية التعلمية وتسهيل الحصول عليها من قبل الطالب؟ أي هل سيكون مكاناً للتخزين فقط؟
- هل سيقدم المركز خدمات إنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة معاً أم لأحدهما فقط وما نوع هذه الخدمات؟
- هل سيناط بالمركز مهمة تطوير أساليب التدريس؟
- هل سيتم داخل مركز مصادر التعلم بعض عمليات التدريس والتعلم؟ وأي أنماط التدريس التي نسمح بها؟ التدريس للمجاميع الكبيرة أو للمجموعات صغيرة العدد وهل يتيح فرص التعلم الذاتي الفردي؟ (2)

أما الأسس النفسية والتربوية التي تدعو إلى إنشاء مراكز مصادر التعلم فيلخصها الطوبجي في النقاط الرئيسية التالية:

- تكامل المعرفة وتنوع مصادرها فالمركز يضم مجموعة من مواد المعرفة ومصادر المعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية.

---

(1) Frances Bennie; Development and Aperation " Educational Technology Publication, Englewood Gliffs, New Jersey, 1976, p. 266.

(2) الحيلة، محمد محمود. تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيقية، ص389.

- تكامل الخبرة التعليمية، عن طريق القراءة والمشاهدة والعمل والنشاط.
- التأكيد على مبدأ التعلم والاهتمام بالمتعلم وحاجاته وميوله وقدراته.
- تنويع أساليب التدريس وتغيير دور المعلم في عملية التعلم.
- تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة التعليمية باعتبار المركز أحد أنظمتها الفرعية.[1]

ويرى المربون أن مراكز مصادر التعلم يمكن أن تسهم في تطور العملية التربوية من خلال: قيامها بتوفير المعينات التعليمية للمعلمين والتي تساعد على زيادة أثر وفاعلية طرقهم التدريسية وتفاعلهم مع طلبتهم توفيرها لطرق تعليمية بديلة للأساليب التقليدية المباشرة كالمحاضرة والمناقشة وخاصة للتلاميذ الذين يتصفون بالفردية أو الإستقلالية في تعلمهم وتوفيرها لمصادر بديلة للتعلم (فقد يستبدل مركز المصادر كلا من المعلم والكتاب المدرسي بمواد تعليمية مبرمجة)، توفير أداة معملية لتدريب المعلمين وتعليم التلاميذ ذوي القدرات الاستثنائية كالمعوقين والأذكياء، إغناء الخبرات المنهجية لدى التلاميذ من خلال استخدام المعلم للمواد والوسائل المختلفة المتوافرة في المركز، تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية وخاصة للتلاميذ الفقراء من خلال توفير خبرات جديدة لا توفرها لهم بيئتهم.[2]

مراحل تطور مراكز مصادر التعلم :

لقد مرت مراكز مصادر التعلم بعدة مراحل من التطور حتى وصلت إلى الصورة الحالية التي نعرفها، وقد واكب هذا التطور في نفس الوقت تطور العملية التربوية بشكل عام وعملية التعليم والتعلم.وطرق التدريس بشكل خاص. أما أهم المراحل فهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى : مكتبات الصفوف:

وهي البداية الحقيقية للمكتبات المدرسية التي تعتبر مرحلة سابقة لمراكز

---

(1) الطوبجي، حسين. مصدر سابق، ص 5-8.

(2) حمدان، محمد زياد. مصدر سابق، ص 31-32.

مصادر التعلم . وهي عبارة عن خزائن صغيرة تحفظ داخل الصفوف وتضم غالباً كتباً عامة وقصصاً وغيرها من المواد المطبوعة التي تتصل بميول وهوايات طلبة الصف ودروسهم، ويساهم طلبة الصف في اختيار وشراء موادها بالإضافة إلى المعلمين، وعادة يقتصر استخدامها على طلبة الصف . وقد لعبت هذه المكتبات دوراً مهماً في تطوير عادات القراءة والمطالعة عند الطلبة. وللأسف الشديد فقد بدأ هذا النوع من المكتبات يختفي من مدارسنا في الفترة الأخيرة على الرغم من أهميته.

المرحلة الثانية : المكتبات المدرسية الرئيسية أو المركزية:

وهي المكتبات التي تلحق بالمدارس الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية وتهدف إلى توفير المواد المكتبية المناسبة وتقديم الخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع المدرسة المكون من الطلبة والمعلمين. وتعتبر بمثابة القلب بالنسبة للمدرسة ، وهي بؤرة الإشعاع والنشاط الفكري والعلمي في المدرسة باعتبارها المركز الرئيسي للقراءة والمطالعة والدراسة والبحث، وتزود جميع أفراد المجتمع المدرسي من طلبة ومعلمين وإداريين بالمواد التي تعينهم في أنشطتهم المختلفة وتقدم لهم الخدمات المكتبية [1].

المرحلة الثالثة: مكتبة المواد أو الموضوعات :

وفيها يتم جمع وتنظيم كافة الكتب والدوريات وفيها يتم جمع وتنظيم كافة الكتب والدوريات والمواد المطبوعة الأخرى والمواد السمعية والبصرية المتعلقة بمواد دراسية أو موضوعات معينة ذات علاقة كالتاريخ والجغرافيا مثلاً، والمواد العلمية كالفيزياء والكيمياء والأحياء، واللغات كذلك . وتكون كافة المقتنيات والمجموعات المتوافرة في هذه الموضوعات تحت تصرف الطلبة والمعلمين عند تدريس المادة أو القيام بأية نشاطات أو مشروعات تتصل بالمادة أو الموضوع الدراسي، وتتكون مجموعاتها عادة من الكتب الدوريات والصحف والنشرات والتقارير والبحوث والدراسات والأفلام المختلفة والتسجيلات والخرائط والمجسمات والعينات والنماذج والشرائح وكل ما يتعلق بالموضوع من مواد مكتبية أو مصادر للمعلومات. وبالرغم من إيجابيات هذا النوع من المكتبات إلا أنها لم تنتشر بسبب حاجة المدرسة

---

(1) أنظر: عليان ، ربحي . المكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم .

إلى عدد منها بسبب كثرة الموضوعات الدراسية ، ولأن كل مكتبة تحتاج إلى قاعة مستقلة وأمين مكتبة متفرغ. [1]

المرحلة الرابعة : المكتبة الشاملة:

ظلت المكتبات المدرسية على اختلاف أنواعها تعتمد بشكل رسمي على أوعية المعلومات التقليدية التي تتمثل في المواد المطبوعة كالكتب والدوريات في تقديم خدماتها، وكان عليها أن تطور أهدافها وخدماتها ومجموعاتها بحيث تقتني وتيسر استخدام مختلف أشكال مصادر المعلومات المطبوعة والمسموعة والمرئية وتوظيفها لإشباع مختلف الحاجات التربوية التعليمية. وقد حاول المكتبيون والتربويون اختيار اسم مناسب لهذه المكتبة المطورة يعكس المفهوم الحديث لها، ويدل على الشمولية في مقتنياتها ومصادرها، فاختاروا مصطلح المكتبة الشاملة.

ولقد مرت المكتبة الشاملة بعدة مراحل حتى وصلت إلى وضعها الحالي، فقد بدأت المرحلة الأولى عدما أضيفت إلى المكتبة المدرسية التقليدية وحدة خاصة بالأفلام التعليمية ، ووحدات أخرى للمواد التعليمية كالشرائح والأسطوانات والتسجيلات الصوتية (الكاسيت)، وكان الهدف في هذه المرحلة هو مجرد توفير المواد وتنظيمها وإعدادها للاستعارة ، ثم جاءت مرحلة ضرورة تكامل هذه المواد وتوعية المدرس بطرق استخدامها وبضرورة مساهمته في اختيارها لأغراضه التعليمية المختلفة، بعد ذلك لم تعد المكتبة مجرد مخزن للمواد المطبوعة وغير المطبوعة بل أصبحت مؤسسة تعليمية تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المختلفة للمدرسة. وفي هذه المرحلة تغير التصميم التقليدي للمكتبة من مجرد قاعة كبيرة للمطبوعات إلى عدة قاعات أو أجنحة للمواد التعليمية المختلفة كالأفلام والخرائط والمصغرات الفيلمية والتسجيلات الصوتية، وظهرت قاعات صغيرة لمشاهدة الأفلام والاستماع للتسجيلات والتعلم الفردي، وتطورت الخدمات المكتبية إلى تقدمها المكتبة لجمهورها من الطلبة والمدرسين، وظهرت الحاجة إلى ضرورة إعداد وتأهيل العاملين في مثل هذه المكتبات. [2]

---

(1) همشري ، عمر وعليان، ربحي، أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات ، ص 39.

(2) الأردن، وزارة التربية والتعليم، مراكز المصادر التعليمية،ص7.

المرحلة الخامسة والأخيرة:

وهي مرحلة الوصول إلى مراكز مصادر التعلم في وضعها الحالي، وذلك بعد أن تأكد أن كافة المراحل السابقة لم تتمكن من تحقيق هدف وطموح المدرسة في الانتقال من عملية التركيز على التعليم إلى التركيز على التعلم من خلال توفير مواد مكتبية وأنشطة مختلفة تساعد التلاميذ على اكتساب مهارات التعلم وتنمي قدراتهم في مجال التحليل والنقد، وقد لعبت العوامل الرئيسية التالية دوراً مهماً في تطور المفهوم الحديث لمراكز مصادر التعلم.

1- أجمعت النظريات الحديثة على أن التعليم عن طريق الخبرة هو أفضل أنواع التعليم، فلم يعد التعليم قائماً على التلقين، بل أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على خلق الرغبة لدى المتعلم في الحصول على المعلومات بنفسه، ولذلك تنتقل العملية التربوية من عملية تعليم إلى تعلم ومن تلقين إلى بحث وتعلم ذاتي.

2- أصبح المتعلم هو محور العملية التعليمية، ولم تعد المعلومات التي يتضمنها الكتاب المدرسي وغيره كافيه في حد ذاتها، وإنما أصبحت الكتب المدرسية المقررة والمواد المطبوعة واحدة من المصادر المتعددة للمعرفة والثقافة والمعلومات، وفي كثير من الأحيان ليست المصدر الأفضل.

3- بفضل الطرق الحديثة في تنظيم المناهج والأساليب الحديثة للتدريس، أصبحت المواد الدراسية وحدات مترابطة ومتكاملة بدون حواجز، مما دفع المتعلم إلى تحصيل المعلومات عن طريق النشاط الذاتي واستيعاب المعلومات ككل متكامل.

المتطلبات الأساسية لمراكز مصادر التعلم:

يحتاج مركز مصادر التعلم إلى مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لكي يتمكن من العمل والقيام بوظائفه المطلوبة وتقديم الخدمات المتوقعة منه للطلبة

والمعلمين ، وقد لخص Schmid [1] هذه المتطلبات فيما يلي:

- مجتمع المستفيدين من المراكز وهم الطلبة والمعلمون والإداريون.
- إدارة قادرة على استخدام وتشغيل كل الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة.
- كادر بشري مدرب للعمل في المراكز وكاف من حيث العدد.
- سياسات وأنظمة وتعليمات وقرارات ومعايير لكافة العمليات والأنشطة والخدمات.
- تسهيلات مختلفة للعمل من خلال توفير بيئة مادية مناسبة.
- أجهزة وتقنيات مناسبة من حيث الكم والنوع.
- ميزانية كافية لجعل المتطلبات السابقة ممكنة.

ويمكن توضيح المتطلبات الأساسية للمركز بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: الموقع المناسب:

ويعتبر متطلباً أولياً وأساسياً لأنه سيؤثر على مدى استخدام المركز وفاعليته في خدمة المستفيدين واستقطابهم ، ويشترط في الموقع المناسب للمركز ما يلي:

- أن يكون متوسطاً بحيث يمكن الوصول إليه بسهولة من أي مكان في المدرسة.
- أن يكون بعيداً عن الضوضاء ومناطق الإزعاج كالملاعب وقاعات الموسيقى.
- أن يسمح للإضاءة الطبيعية والهواء النقي بالدخول إلى المراكز.
- أن يكون قابلاً للتوسع الأفقي والعمودي مستقبلاً .[2]

ويمكن لمركز مصادر التعلم أن يكون في مبنى المدرسة أو منفصلاً عنها تماماً، وهذا يعتمد على حجمه وإمكانات المدرسة، ويفضل أن يقع في مكان مناسب من الطابق الأول إذا كانت المدرسة تتكون من طابق واحد أو طابقين، وفي منتصف

---

(1) Schmcid, W, Media Center Management, 1980.

(2) منصور، كاظمية. التخطيط لمكتبات المدارس الابتدائية في دولة البحرين، ص 231.

الطابق الثاني إذا كانت تتألف من ثلاث طوابق ، ولا ينصح إطلاقاً أن يكون في الطوابق العليا من المدرسة.

ثانيا: المبنى المناسب والمساحة الكافية:

لا تقل أهمية المبنى المخصص للمركز وتصميمه ومساحته عن أهمية باقي المتطلبات الأخرى الأساسية، وذلك لأنها تلعب دوراً مهماً في تسهيل كافة العمليات والأنشطة التي يقوم بها المركز وتجعل إمكانية تنظيمه وفق أسس ومعايير متقدمة عملية ممكنة، ويحتاج المركز إلى مساحة كافية لا يمكن تحديدها أو حصرها لأن ذلك يعتمد على عدد من المتغيرات مثل حجم المواد والأجهزة وحجم المدرسة وعدد تلاميذها ومعلميها ، بالإضافة إلى الإمكانات المادية والبشرة المتوافرة للمركز، ويفضل أن يكون المبنى مصمماً من الأصل ليكون مركزاً لمصادر التعلم وأن يمتاز بالقوة وجمال التصميم من الناحية الفنية والوظيفية.

وتنقسم المساحة المتوافرة للمركز على النحو التالي:

أ - مساحة للقراءة والمطالعة، وتعتبر من القاعات الرئيسية ويجب تزويدها بالرفوف المفتوحة والمقاعد والطاولات المناسبة للقراءة والمقصورات القرائية للاستخدام الفردي، وتضم القاعة مكتباً للإعارة وآخر للإرشاد والمعلومات.

ب- مساحة للعاملين في المراكز ويطلق عليها منطقة المراقبة أو الإشراف والإعداد الفني، ويفضل أن تكون قريبة من قاعة المطالعة ومصممة بحيث يمكن من خلالها الإشراف على المراكز ، ومجهزة لتسجيل وفهرسة وتصنيف وترميم وإعداد المصادر المختلفة.

جـ -مساحة للمواد السمعية والبصرية، وتقسم إلى قسمين رئيسيين:

- قسم للعرض والاستماع.
- قسم لتنظيم وحفظ المواد السمعية والبصرية.

ويجب أن يتم تجهيز هذه القاعات بكافة الأجهزة اللازمة والمتطلبات الفنية الأخرى.

د - مساحة لتخزين المواد والأجهزة، حيث يتم تخزين المواد الجديدة في انتظار عمليات التسجيل والفهرسة والتصنيف والتجليد ... الخ ، كما يمكن أن يتم فيها تخزين المواد التي لا تستخدم كثيراً والمواد المخصصة للإهداء والتبادل، والمواد والأجهزة التي بحاجة إلى ترميم أو صيانة، ويجب أن تكون هذه المساحة قريبة من مكان الإعداد الفني ومن قاعة القراءة.

هـ- قاعة للاجتماعات والأنشطة المختلفة سواء للتلاميذ أو المدرسين أو اللجان المختلفة في المركز مثل لجنة أصدقاء المركز وغيرها، ويمكن أن تستخدم القاعة لأغراض تدريب المستفيدين وللمحاضرات والندوات كذلك.

ثالثا: الأثاث والأجهزة: (1)

يعتبر الأثاث والأجهزة والمعدات المختلفة جزءاً هاماً ومكملاً لمركز مصادر التعلم، ولا تقل أهميتها عن غيرها من المتطلبات إطلاقاً، بل تعتبر متطلباً سابقاً لغيرها. ويجب أن يمتاز الأثاث والأجهزة بمجموعة من المميزات لي يكون قادراً على أداء وظيفته. وتتلخص هذه المميزات في النقاط التالية:

أ - قوة التحمل والمتانة.

ب- عملي وقادر على أداء الوظيفة المطلوبة منه .

جـ- مريح ويمتاز بالجمال والناحية الفنية.

د - مطابق للمعايير والمواصفات القياسية في هذا المجال.

هـ- مرن وقابل للنقل والإبدال والحركة بسهولة.

و - متنوع في أشكاله وأحجامه ليتناسب مع المستفيدين ومع الوظيفة.

ز - كاف من حيث العدد لرواد المركز في الظروف المختلفة.

أما مادة الأثاث فيمكن أن تكون من الخشب أو المعدن أو البلاستيك، ولكل نوع حسناته وسلبياته، ولا يمكن تفضيل مادة على أخرى حيث أن طبيعة الأثاث

---

(1) عليان، ربحي مصطفى. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ص 428.

والوظيفة المطلوبة منه تقرر أحياناً مادته. فالمعدن مناسب للرفوف والخشب مناسب للمقاعد والطاولات والبلاستيك مناسب للحافظات المختلفة وهكذا.

ويحتاج مركز مصادر التعلم إلى أنواع مختلفة من الأثاث والأجهزة لعل أهمها: الرفوف المختلفة، المقاعد والطاولات، أثاث للمواد السمعية والبصرية، أدراج للفهارس، حاملات للصحف والمجلات والمراجع الكبيرة والأطالس وغيرها، مكاتب للعاملين في المركز، لوحات للإعلانات ، خزائن للملفات مقصورات للقراءة الفردية وغيرها . هذا بالإضافة إلى كافة الأجهزة اللازمة لاستخدام المواد السمعية والبصرية مثل أجهزة التسجيلات الصوتية والتلفزيون والفيديو وأجهزة عرض المواد المختلفة وأجهزة التصوير والأجهزة الخاصة بالمصغرات الفيلمية والحاسوب وغيرها من الأجهزة.

رابعا: مصادر التعلم:[1]

يمكن اعتبار مجموعات المركز من مصادر التعلم والمعلومات المتطلب الأهم والذي لا يمكن وجود المركز بدونه، وتنقسم مصادر التعلم والمعلومات التي يمكن أن يقتنيها المركز على النحو التالي:

أ - المواد والمصادر المطبوعة.

ب- المواد والمصادر غير المطبوعة.

بالنسبة للمصادر المطبوعة فتقسم إلى:

أ - مجموعة الكتب والكتيبات سواء كانت عامة، ثقافية، أدبية أو علمية.

ب- مجموعة القصص والروايات المختلفة .

جـ- مجموعة المراجع وتضم:

- الموسوعات العامة والمتخصصة .
- القواميس والمعاجم اللغوية المتخصصة.

---

[1] أنظر: عامر قنديلجي وربحي عليان وإيمان السامرائي. مصادر المعلومات - عمان: دار الفكر، 2000.

- الأدلة المختلفة والكتب الإرشادية وكتب الحقائق.
- المراجع الجغرافية كالخرائط والأطالس والكرات الأرضية.
- الببليوغرافيات والكشافات والمستخلصات للمصادر المختلفة.
- الكتب الإحصائية والكتب السنوية وغيرها.
- الدوريات وتضم الصحف اليومية والمجلات العامة والمتخصصة.
- البحوث والدراسات والتقارير والنشرات والقصاصات والأرشيف وغيرها.

بالنسبة للمواد غير المطبوعة فتقسم إلى:

أ- المواد السمعية كالأشرطة والاسطوانات والتسجيلات الصوتية المختلفة.

- المواد البصرية كالصور والرسومات والمجسمات والعينات والنماذج والشرائح ... الخ.
- المواد السمعية البصرية كأشرطة الفيديو والأفلام المصحوبة بتسجيلات صوتية وغيرها.

ب- المصغرات الفيلمية :

- الشكل الملفوف على بكرة كالميكروفيلم .
- الشكل المسطح كالميكروفيش.

جـ- برمجيات الحاسوب وقواعد البيانات وشبكات المعلومات بأشكالها المختلفة وخاصة الإنترنت.

خامسا: الكادر البشري المتخصص والمدرب للعمل في المركز:

يتطلب مركز مصادر التعلم عدداً من العاملين للقيام بكافة العمليات والأنشطة والخدمات التي يهدف المركز إلى تقديمها، ويعتبر هذا المتطلب مهماً جداً باعتباره الوصل ما بين المركز من جهة ومجتمع المستفيدين من جهة أخرى، ولهذا يجب أن يعد هؤلاء إعداداً خاصاً لا يقتصر على الإعداد التقليدي لأمناء المكتبات، بل يتعداه إلى التدريب على الوسائل والتقنيات التعليمية،أي الجمع بين علم المكتبات وتكنولوجيا التعليم .

ويفضل أن يعمل في مراكز مصادر التعلم متخصصون في علوم المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم والحاسوب ممن لديهم الخبرة الكافية في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والرغبة في العمل مع الطلبة والمعلمين والقدرة على الاتصال الفعال معهم بنشاط وحيوية، أما بالنسبة لعدد العاملين المطلوب فيقرره حجم المركز ومقتنياته ونشاطاته وحجم المدرسة وعدد الطلبة والمدرسين فيها، ومهما كان حجم المركز فإنه يحتاج إلى مدير عام واختصاصي في المكتبات والوسائل التعليمية ، وفني صيانة وتصليح ومساعد.[1]

سادسا الميزانية الكافية:

تعتبر الميزانية متطلباً أولياً لا يمكن للمراكز أن يقوم بأي انجاز بدونه، وخاصة إذا عرفنا أن كل المتطلبات السابقة تحتاج إلى ميزانية لكي يتم توفيرها أولاً وتشغيلها ثانياً، فالمبنى يحتاج إلى أموال والأثاث والأجهزة، والمصادر والمقتنيات والمعدات والكادر البشري كذلك، أما تشغيل الأجهزة وما يتطلبه من مواد مختلفة وعمل الصيانة اللازمة فيتطلب جزءاً مهماً من الميزانية، ولهذا يجب على المدرسة أن توفر الميزانية الكافية للمركز، وأن تحرص على أن تزداد هذه الميزانية سنوياً بسبب ارتفاع تكاليف المواد والمصادر والأجهزة والصيانة وغيرها.

- الأقسام أو الوحدات الرئيسية لمركز مصادر التعلم:

عملية تنظيم مركز مصادر التعلم يجب أن تتم في ضوء الأهداف والوظائف المراد تحقيقها من وراء إنشائه ويجب أن يضم المركز عدداً من الأقسام أو الوحدات الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها. والجدير بالذكر أنه يمكن دمج قسمين معاً وخاصة إذا كانت الظروف المادية والبشرية والمكانية المتاحة غير كافية، ويفضل كذلك أن تكون هناك لجنة استشارية تشرف على المركز وتتابع أنشطته وعملية تطويره، أما الأقسام أو الوحدات الرئيسية لمراكز مصادر التعلم فهي:

---

(1) ربحي مطظفى عليان. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ص 430.

أولاً: قسم أو وحدة فحص واختيار المصادر وتوفيرها (التزويد):[1]

في هذا القسم يتم وضع السياسات والمعايير لاختيار مصادر التعلم المختلفة وتوفيرها للمركز سواء من الأسواق المحلية أو من الخارج، وتخضع المصادر قبل شرائها لعملية تقييم شاملة لاختيار المناسب منها وقد تخضع بعض الأجهزة للفحص والتجريب قبل شرائها.

وتتلخص مسئوليات هذا القسم فيما يلي:

أ - وضع السياسات والمعايير المناسبة لاختيار المواد والأجهزة اللازمة.

ب- فحص واختبار المواد والوسائل والأجهزة المطلوبة بناء على السياسة الموضوعة والميزانية المتوافرة لدى المركز.

جـ- توفير المواد والوسائل والأجهزة بأفضل الطرق وأسرعها وأقلها جهداً وتكلفة، ويقوم المركز بهذه الخطوة من خلال ثلاث طرق رئيسية هي:

1- الشراء مباشرة من المصدر.

2 - الإهداءات التي تقدم له من مختلف الجهات.

3 - التبادل مع المكتبات والمراكز الأخرى.

د - تقديم مجموعات كافية عن المصادر والأدلة والأجهزة وغيرها من المتطلبات للجنة الاختيار وللمعلمين والإدارة سواء من خلال الكتالوجات أو الببليوغرافيات أو أية مصادر أخرى.

هـ- دراسة طلبات واقتراحات الطلبة والمعلمين ومحاولة تلبيتها.

و- إصدار النشرات الإعلامية والإخبارية وقوائم الإضافات الجديدة وتوزيعها على الأطراف ذات الاهتمام وخاصة من المعلمين.

ز - تحويل المواد والوسائل التي تم توفيرها إلى قسم الفهرسة والتصنيف والأقسام الأخرى ذات العلاقة لمتابعة العمليات الفنية المطلوبة.

---

(1) أنظر: ربحي مصطفى عليان ويسري أبو عجمية. تنمية مجموعات المكتبة (التزويد).- عمان : دار صفاء، 2000.

ويجب أن يعمل في هذا القسم شخص مؤهل في علم المكتبات وفي تكنولوجيا التعليم بشكل عام وفي مجال التزويد بشكل خاص، وأن تكون لديه خبرة كافية في هذا المجال وقادر على التعامل مع الأطراف المختلفة وبخاصة الناشرين والمسوقين للمواد والأجهزة المختلفة.

ثانيا: قسم أو وحدة الإجراءات الفنية (الفهرسة والتصنيف):

ويقوم هذا القسم بعملية الإعداد الفني لمصادر التعلم والمعلومات المختلفة من كتب ودوريات وصحف ونشرات وتقارير ومراجع وقصص وبحوث ودراسات ووثائق وأفلام وأسطوانات وأشرطة ومصغرات فيلمية ... الخ بهدف أن تكون هذه المصادر في متناول المتعلم والمعلم بأيسر الطرق وفي أقل وقت وجهد ممكنين . وتعتبر عملية الفهرسة والتصنيف لمصادر التعلم من أهم الخدمات الفنية التي يجب على مراكز مصادر التعلم أن تقوم بها، وإلا فأنها تصبح مجرد مخازن للمصادر والمواد المختلفة، ويمكن القول أن نجاح المركز في تقديم الكثير من خدماته وأنشطته يمكن أن تعتمد على مدى نجاحه في عمليات الفهرسة والتصنيف لمصادره المختلفة، ولهذا يجب ألا تقتصر العملية على فهرسة وتصنيف الكتب فقط، في أي حال من الأحوال، وتتلخص واجبات هذا القسم فيما يلي . [1]

أ – فهرسة جميع المصادر المتوافرة وفق قواعد الفهرسة المناسبة .

ب– تصنيف جميع المصادر المتوافرة وفق نظام مناسب للتصنيف، ويعد نظام ديوي العشري من أنسب أنظمة التصنيف في هذا المجال.

جـ– إعداد الفهارس المختلفة لهذا المصادر وهي :

- فهرس المؤلفين.
- فهرس العناوين.
- فهرس الموضوعات.

د – تنظيم الفهارس المختلفة والإشراف عليها.

---

[1] أنظر : ربحي مصطفى عليان . أسس الفهرسة والتصنيف .– عمان : دار صفاء، 1999.

هـ- تدريب الطلبة والمعلمين على كيفية استخدام الفهارس المختلفة للأغراض المختلفة وخاصة لاسترجاع المعلومات المطلوبة، وخاصة عند استخدام الفهارس الآلية أو المحوسبة.

ثالثا: قسم أو وحدة التصميم والإنتاج:

ويتولى هذا القسم تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية اللازمة من أجل إثراء مجموعات ومقتنيات المركز ودعم المناهج الدراسية وأساليب التدريس المتبعة، ويقوم هذا القسم بإنتاج المجسمات والنماذج والعينات والصور والشرائح والشفافيات والخرائط والأفلام والتسجيلات الصوتية وغيرها، ويمكن للقسم أن يقوم بعمل نسخ من هذه المصادر من مركز المديرية التعليمية أو الوزارة ويجب أن يتعاون القسم في هذا المجال مع المعلمين والموجهين والمشرفين على العملية التعليمية.

ومن مسئوليات هذا القسم توفير المواد الخام أو الأولية اللازمة لإنتاج الوسائل سواء للطلبة أو للعاملين في القسم سواء عن طريق الشراء أو إنتاجها وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة، وتقديم المشورة والخبرة الفنية لهم في مجال التصميم والإنتاج، ويجب أن يحافظ القسم على الموارد والوسائل المنتجة محلياً وينظمها ليقدمها لأية جهة تحتاجها عند الطلب.

رابعا: قسم أو وحدة الأجهزة والصيانة:

يتولى هذا القسم وضع المواصفات الخاصة بالأجهزة اللازمة للمركز والتي تتمثل في أجهزة المواد السمعية كالمسجلات وأجهزة المواد البصرية كأجهزة عرض الشرائح والشفافيات وأجهزة المواد السمعية والبصرية كالتلفزيون والفيديو وغيرها من الأجهزة، ويقوم القسم كذلك بعمل الصيانة اللازمة لهذه الأجهزة وتفقدها وخاصة قبل استخدامها من قبل الطلبة والمعلمين لتكون دائماً في وضع يؤهلها للعمل والتشغيل. ويشرف هذا القسم كذلك على عمليات إعارة هذه الأجهزة سواء للمعلمين أو للطلبة أو للصفوف ويتحمل هذا القسم مسؤولية تدريب الطلبة والمعلمين على كيفية التعامل مع هذه الأجهزة بطريقة سليمة لا تعرضها للتلف الكلي أو الجزئي.

خامسا: مكتبة المصادر (مكتبة المركز):

تقوم هذه المكتبة بكافة العمليات والأنشطة المتعلقة بمصادر التعلم المطبوعة وغير المطبوعة سواء التي تم شرائها وتوفيرها من خارج المركز أو تلك التي تم إنتاجها داخل المركز، وتصل هذه المصادر للمكتبة بعد الانتهاء من عمليات التزويد والفهرسة والتصنيف لها، وتقوم المكتبة بتنظيم هذه المواد على الرفوف وفي الخزائن وأماكن العرض المختلفة، ولا يتوقف دور مكتبة المركز على عملية تنظيم وحفظ وصيانة المصادر المختلفة، بل تقوم بتقديم العديد من الخدمات المكتبية والمعلوماتية لمجتمع المستفيدين من المركز. ويمكن تلخيص أبرز هذه الخدمات على النحو التالي:

1- خدمات الإعارة الداخلية والخارجية لمصادر التعلم.

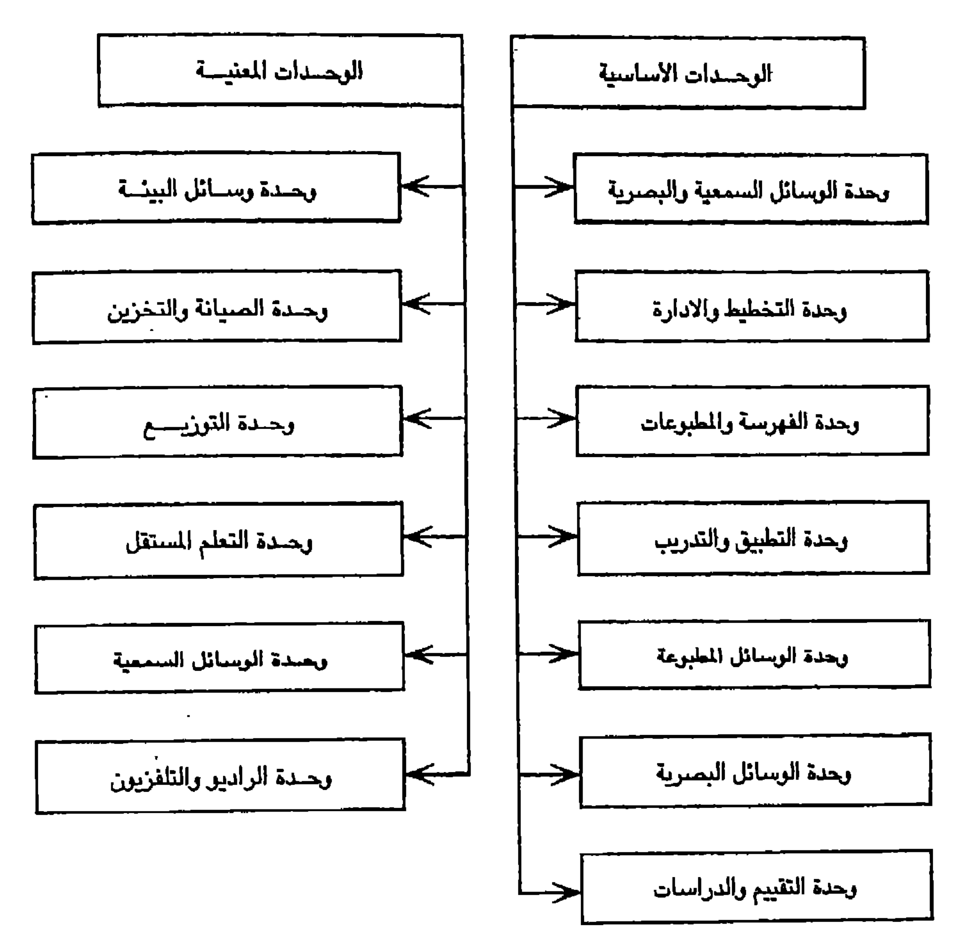
2- الخدمات المرجعية والإرشادية المختلفة.

3- الخدمات الإعلامية سواء من خلال لوحة الإعلانات أو نشرة المكتبة أو غيرها.

4- الخدمات الببليوغرافية المختلفة مثل إعداد القوائم الببليوغرافية لموضوعات معينة أو في المناسبات المعينة وعمل الكشافات والمستخلصات ومراجعات الكتب وتقديمها للمستفيدين وخاصة المعلمين.

5- خدمة تدريب الطلبة والمعلمين على التعامل مع مصادر المكتبة وخدماتها المختلفة.

6- خدمات الاتصال والبحث في قواعد ونظم وشبكات المعلومات وخاصة الإنترنت.



ويجب أن يكون أمين المكتبة مؤهلاً في مجال علم المكتبات وتكنولوجيا التعليم وأن تكون لديه الخبرة الكافية في العمل في مراكز مصادر التعلم. وأن يكون ذا ثقافة وإطلاع واسعين ولديه الرغبة القوية في العمل مع الطلبة والمعلمين، ويمتاز بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال مع الجهات المختلفة ، ولديه الرغبة في التطور الوظيفي في المهنة. ويجب عليه أن يكون معلماً ناجحاً وعارفاً بالمناهج المدرسية المقررة في المدرسة، وبلختصار يفضل أن يجمع بين التربية وعلم المكتبات والتقنيات التعليمية لكي يكون ناجحاً وفعالاً.

ويمكن أن تضم مكتبة المركز مكتبة مهنية خاصة بالمعلمين تقوم بجمع وتنظيم المصادر الموجهة لهم لتطويرهم مهنياً في مجال التعليم والتدريس والبحث العلمي، وتقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية متقدمة لهم تقوم من خلالها بإعلامهم بآخر المصادر التي وصلت للمكتبة وتهمهم للأغراض المختلفة.

سادساً: قسم أو وحدة التدريب :

ويقوم هذا القسم بتخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية والورش الدراسية سواء للطلبة أو للمعلمين أو للعاملين في المراكز من أجل تأهيلهم، ويعتبر هذا القسم ضرورياً في حالة كون المركز ضخماً وأعداد الطلبة والمدرسين كبيرة في المدرسة، أما إذا كان المركز صغيراً فإن كل قسم من أقسامه يمكن أن يقوم بتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة سواء للطلبة أو للمعلمين من أجل تدريبهم على كيفية استخدام القسم والاستفادة من مجموعاته وخدماته . وفي هذه الحالة لا يحتاج المركز إلى قسم خاص ومستقل للتدريب.

- ويمكن أن تضم المراكز الضخمة وحدات أخرى إضافية مثل: وحدة التخطيط والإدارة، وحدة الراديو والتلفزيون، وحدة التعلم المستقل (الفردي) ، وحدة التقييم والدراسات ، وحدة النسخ والتصوير، وحدة التصوير الفوتوغرافي، وغيرها من الوحدات مثل وحدة التوزيع ووحدة وسائل البيئة المحلية.

سابعاً: التقويم ، والتغذية الراجعة:

إن عملية التقويم تشمل جميع المراحل، وعلى جميع مستويات العمل بالمركز ولا تقتصر على مرحلة معينة أو على وظيفة دون الأخرى، ويجب أن تكون شاملة ومستمرة كجزء من نظام الإدارة وسير العمل. وهناك عدة أساليب وطرق للحصول على التغذية الراجعة لتتوافر لنا المدخلات التي تساعد على التقويم السليم والمستمر، منها: الزيارات لمواقع العمل المختلفة، والمقابلات والمناقشات الفردية، والاجتماعات الدورية لمناقشة مشكلات العمل، وعمل الاستبيانات لاستطلاع رأي العاملين، والأفراد الذين يستفيدون من خدمات هذه المراكز من أعضاء الهيئة والطلبة وغيرهم.

وقد تعددت آراء المهتمين بمراكز مصادر التعلم حول تحديد وحدات المركز ولكن ، ومن خلال استعراض تلك الآراء ، يمكن اقتراح الوحدات الآتية التي ينبغي أن يتضمنها مركز مصادر التعلم.[1]

1- وحدة الإدارة .

2- وحدة التزويد : وتتضمن المواد المطبوعة (كتب، دوريات، ونشرات) كما تتضمن المواد المرئية (الأفلام، والشرائح والشفافيات ... الخ) والمواد المسموعة (الاسطوانات ، والتسجيلات، والأشرطة) والمواد التعليمية الأخرى (العينات، والمجسمات، والخرائط ... الخ) . والأجهزة التعليمية (العارض العلوي ، وجهاز عرض الشرائح ، وجهاز العرض المعتم .. الخ).

3- وحدة إنتاج المواد التعليمية مثل الحقائب ، والمجمعات ، والملصقات، والمصورات، والمجسمات، والنماذج .. الخ).

4- وحدة الإعداد والتنظيم الفني للمواد التعليمية : وتتضمن إجراءات (الفهرسة، والتصنيف، والببليوغرافيا ... الخ).

5- وحدة خدمات المستفيدين : وتتضمن الأنشطة الآتية : الإطلاع الداخلي، الاستماع والعروض الداخلية ، والاستعارات الخارجية.

6- وحدة الإرشاد التعليمي والمرجعي.

7- وحدة إعداد المواد للتداول.

8- وحدة الحاسوب التعليمي ، وشبكة الإنترنت.

9- وحدة المختبرات.

10- وحدة الصيانة والمتابعة للأجهزة التعليمية.

مستويات مراكز مصادر التعلم:

بالإضافة إلى مراكز مصادر التعلم في المدارس المختلفة ، تظهر مراكز مصادر التعلم أيضاً في المستويات التعليمية التالية:

---

(1) الحيلة، محمد. مصدر سابق، ص 394.

أولا: مركز مصادر وزارة التربية والتعليم.

يخدم هذا المركز كمستودع عام كبير لكافة المواد والوسائل والأجـهزة والآلات التي تحتاجها مراكز مصادر التعلم الأخرى في البلاد، ويقوم بشراء أو إعـداد وتطويـر المواد والوسائل الضرورية ويوفر قيادة تربوية مؤهلـة لكافـة مراكـز مصـادر التعلـم الأخرى، ويقترح خططاً عامة بخصـوص الموظفـين الذيـن تحتاجـهم المراكـز الأخـرى، ويخدم كمرجع عـام في حـل المشـكلات التعليميـة والتنظيميـة الـتي تواجـه المراكـز الفرعية ويقترح الخطط العامة لميزانية وأنواع المواد والوسائل اللازمة لمراكز المناطق، ويضع المعايير لتقييم فعالية المراكز وبرامجها وخدماتها والبرامج والدراسات الميدانية لحل مشكلات المراكـز الفرعيـة في البـلاد ويسـهم كذلـك في تنسـيق المسـؤوليات والأنشطة التعليمية والإدارية المتداخلة بين المراكز. كمـا يسـهم في تخطيـط وتطويـر البرامج التدريبية الخاصة باستخدام وإنتاج وصيانة المواد والمصادر التعليمية.

ثانيا: مراكز مصادر المناطق التعليمية:

وتتلخص مسؤولياته في العمل كحلقة اتصال بين مراكـز المديريـات والمركـز الرئيسي في وزارة التربية. وتخطيـط الـبرامج العامـة لمصـادر التعلـم في المديريـات، وتوجيه وتنسيق الميزانيات العامة لمراكـز المصـادر في المديريـات التعليميـة، واختيـار وتوزيع المواد والأجهزة بين مراكز المديريات المختلفة وتوزيع العـاملين علـى مراكـز المديريات حسب الحاجة، وتجربة وتطبيق الإجراءات والمبادئ الجديدة الخاصـة بـالمواد والأجهزة التعليمية، ووضع المعايير لاختيار المواد والأجهزة المناسبة للبيئات المختلفة في مدارس المديريات، وصيانة الوسائل والآلات في مراكـز المديريـات في حالـة عـدم توفر الإمكانات لديها، وتخطيط وإنتاج المـواد التعليميـة الضروريـة للاسـتعمال في مدارس المديريات وتصميم التسـهيلات اللازمـة لذلـك، وتوجيـه وتنفيـذ الـبرامج التعليمية الخاصة بإعداد وتدريب المعلمين والاختصاصيين في مجال استخدام وإنتـاج وصيانة المواد والأجـهزة التعليمـية، وإنتـاج وبـث البرامـج التعليميـة بواسـطة الإذاعة والتلفزيون.

ثالثا: مراكز مصادر المديريات التعليمية (المحلية):

تخدم هذه المراكز كحلقة اتصال ما بين مراكز المدارس ومراكز المناطق التعليمية ، وتقوم بتوزيع المواد والأجهزة على مراكز المدارس وفق خطة موضوعة، وتقوم بتوجيه المعلمين في مجالات استخدام وصيانة المصادر والأجهزة كما تقوم بصيانة الأجهزة والعمل على إصلاحها، والإشراف على تنفيذ التسهيلات والبرامج التي تقترحها مراكز المناطق التعليمية، كما تقوم بتخطيط وتنفيذ الحلقات الدراسية والبرامج التدريبية المتعلقة بتدريب المعلمين والأخصائيين على استخدام وصيانة المواد والأجهزة التعليمية التي يمتلكها مركز مصادر التعلم في المدرسة، كذلك توجه العلاقات والأنشطة للمواد والأجهزة والمصادر التعليمية وتبادلها بين المدارس المحلية.(1)

أهمية الحاسوب في مراكز التعلم:

إن العمل على حوسبة مراكز مصادر التعلم في المدارس يعد مواكباً لتطور العلوم المختلفة، فعلم المكتبات والمعلومات من العلوم المتطورة، لذا فإن استخدام الحاسوب كأداة مساعدة في العمل تتيح لاختصاصي مركز التعلم المجال للإبداع، كما تساهم في تقليل الأعباء الملقاة على عاتقه والمطلوب منه إنجازه خلال العام الدراسي، أما عند استخدامه كأداة تعليمية فإنه يتيح التفاعل بين المتعلم وموضوع التعلم بصورة متميزة حيث يمد المتعلم بخبرات حياتية وعقلية وشخصية لا توفرها الأدوات الأخرى كخبرة البرمجة والقدرة على التفكير المنهجي وحل المشكلات في خطوات متتابعة.

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى إدخال الحاسوب واستخدامه في مراكز مصادر التعلم والمكتبات منها:

1- الإنفجار المعرفي والتزايد في كمية المعلومات المنشورة أو المنتجة، فقد أصبح من الصعب على أي مكتبة مدرسية أو مركز مصادر التعلم أن يجمع كل الإنتاج الفكري، كما أن المكتبات المدرسية التقليدية غير قادرة على اقتناء هذا الكم من المعلومات وتنظيمه حتى يسهل استخدامه من قبل الباحثين والمستفيدين.

---

(1) ربحي مصطفى عليان. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ص 431-432.

2- في التعلم الثانوية تغيرت طبيعة الحاجة إلى المعلومات فلم تعد الحاجة إلى معلومات بسيطة تعالج موضوعاً ما، بل تعدى ذلك إلى الحاجة إلى معلومات غاية في التخصص مما أفقد المكتبات التقليدية على أداء هذه الوظيفة.

3- لم يعد الكتاب المطبوع المصدر الوحيد للمعلومات فقد شاركه الكثير من مصادر المعلومات الأخرى كالدوريات والبحوث والدراسات والتي قد تكون متوافرة في بنوك المعلومات العالمية أو في أقراص الليزر CD.Rom.

4- تطوير للأعمال الروتينية في مراكز مصادر التعلم وتقديمها بشكل أسرع عما تكون عليه، مع تجويد هذه الأعمال بما يتلاءم وطبيعة احتياجات مجتمع المستفيدين منه.

5- تطوير خدمات مراكز مصادر التعلم الفنية كالإعارة والبحث عن المواد المكتبية بشكل أفضل وأسرع مما يكون عليه يدوياً، وتقديم خدمات متطورة كخدمة الإحاطة الجارية وإعداد الببليوغرافيات.

6- التقليل من الأعمال الورقية والدفترية الروتينية.

7- توفير الوقت والجهد الاختصاصي مركز مصادر التعلم، وكذلك للمستفيدين من المركز.

مجالات استخدام الحاسوب في مراكز مصادر التعلم:

1- تقديم براج تعليمية إثرائية للمتعلمين: يعد مركز مصادر التعلم من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق عملية التعليم، وذلك من خلال توفير البيئة التي تساعد على ذلك، وعندما يتم تقديم برامج تعليمية محوسبة للمتعلمين من خلال المركز فإنه يساعد المتعلم على التعلم لما تقدمه هذه البرامج من خبرة تعليمية تتناسب مع كل متعلم، محققة عملية تفريد التعليم، كما أن هذه البرامج تمكن المتعلم من أن يتعلم دون أن يشعر بالتعب أو الملل مع إثارة انتباهه وتحفيزه باستمرار، كما أنها تقدم تغذية راجعة للمتعلم بحيث يقوم الحاسوب بعد مراجعة المتعلم للدرس بعمل تقييم سريع للمتعلم وحسب نتيجة هذا التقييم يقوم بإرشاد المتعلم إما بالانتقال إلى موضوع جديد أو إرجاع

المتعلم بصورة آلية إلى الأجزاء التي لم يفهمها جيداً لإعادة دراستها مرة ثانية وهذا ما يسمى بالتعليم المبرمج، إلا أنه يجب على اختصاصي المركز التعاون مع المعلمين في اختيار البرامج التعليمية المحوسبة بدقة وعناية على أن تكون ذات أثر إيجابي ومساند لعملية التعليم والتعلم التي تتم في الفصل الدراسي، وبالتالي يمكن أن يقدم المركز برامج ذات موضوعات معينة أو برامج تطبيقية تساعد المتعلم من أن:

أ - يحصل على المعلومات.

ب- يتمرن على مهارة معينة.

جـ- يكتب البحوث والمقالات.

2- يعتبر الحاسوب أداة للألعاب التعليمية أو التلفزيونية بهدف شغل أوقات فراغ المتعلمين كنشاط ترفيهي يمارسه المتعلم داخل مركز مصادر التعلم، وهذا الاستخدام يساعد على تنمية شخصية المتعلم.

3- يعتبر الحاسوب ذلك الأستاذ العادل والصبور والموضوعي والذي يعمل كمدرس خصوصي يختاره المتعلم وفي الموضوع الذي يختاره لنفسه، كما يكسب المتعلم الثقة بنفسه، فالمتعلم هنا هو محور العملية التعليمية وهو الذي يشارك ويجيب.

4- استخدام الحاسوب في الأعمال الإدارية والكتابية لمركز مصادر التعلم.

يمكن الحاسوب اختصاصي مركز مصادر التعلم من استخدام البرامج التطبيقية مثل معالجة النصوص وبرامج الجداول، وذلك في إعداد التقارير الدورية والإحصائية المتعلقة بعمل بالمركز كإحصائية عدد المترددين والمستفيدين من المركز، وطباعة المراسلات الخاصة بالمركز والإعلانات.

5- استخدام الحاسوب في العمليات المكتبية المتخصصة في حالة توفر نظام محوسب للعمل المكتبي يقوم بجميع متطلبات العمل في مجال علم المكتبات والمعلومات ويخدم مركز مصادر التعلم في القيام بجميع الوظائف الفنية المباشرة وغير المباشرة مع مجتمع المدرسة بدقة وسرعة عاليتين، فإن ذلك سيكلف لمركز مصادر

التعلم توفير الوقت والجهد على العاملين في المركز ويساعدهم على القيام بالواجبات الأخرى على أكمل وجه.

ويجب أن يشتمل هذا النظام المحوسب لمركز مصادر التعلم على جميع الأنظمة التي تخدم مركز مصادر التعلم من نظام للتزويد ونظام للفهرسة الآلية ونظام للإعارة والإرجاع للكتب المعارة والتعرف على المواد المتأخرة والواجب استرجاعها ونظام لتجديد المواد المعارة ونظام للدوريات والصحف.

6- تحويل فهارس المركز إلى قاعدة بيانات، بحيث يمكن الاستفادة منها لأغراض متعددة في استرجاع المعلومات من جانب المتعلمين والمعلمين وأيضاً العاملين في المركز.

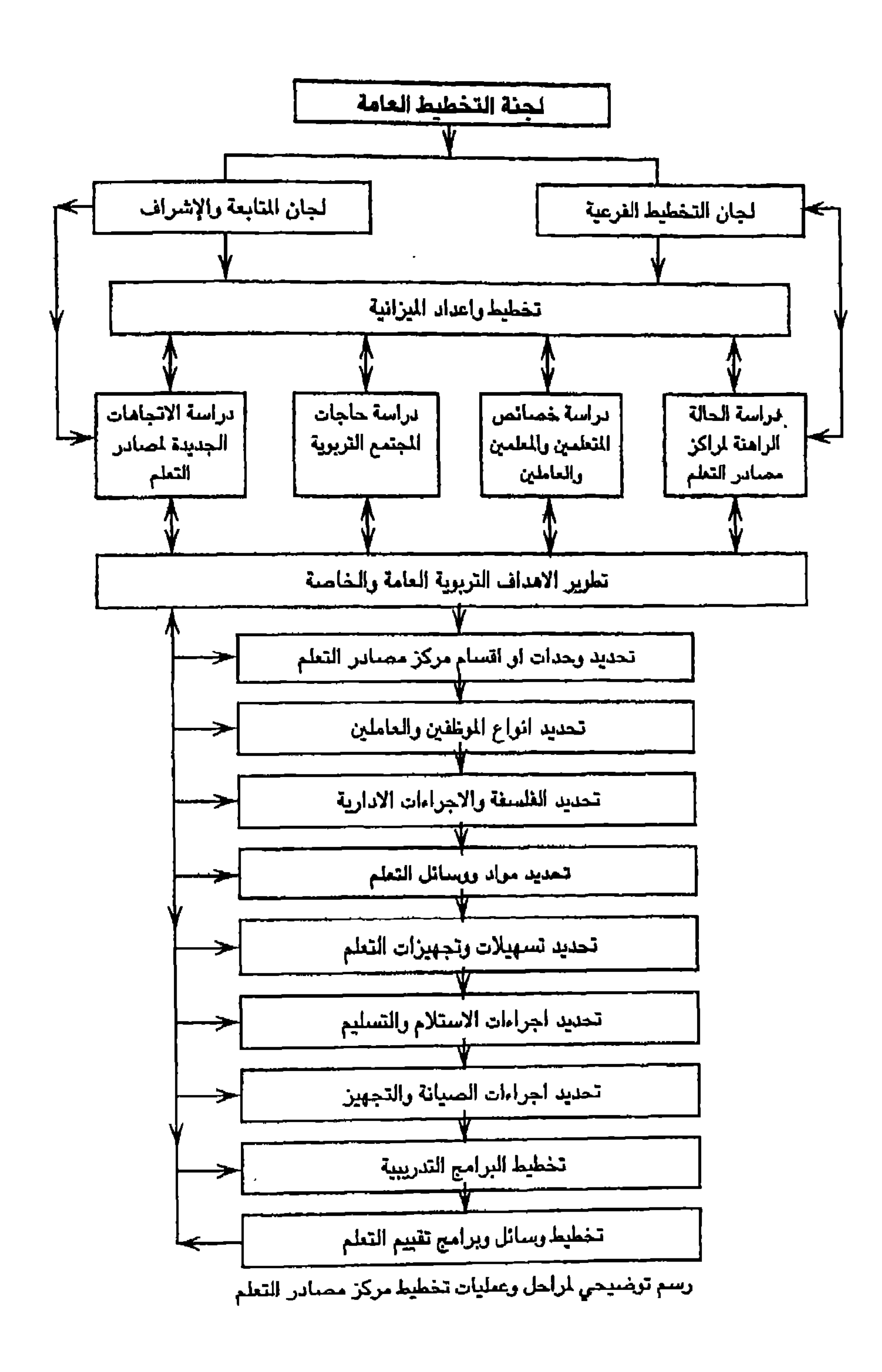
7- الاتصال بالشبكات العالمية كشبكة الإنترنت والتي تعد من أعظم الإنجازات الحديثة في هذا العصر حيث تضم الإنترنت مجموعة عالية ضخمة من مصادر المعلومات التي لا يستطيع استيعابها فرد معين وتقدم شبكة الإنترنت خدمات كثيرة، ومن أهم هذه الخدمات التي تقدمها للمجال التعليمي:

أ – خدمة البريد الإلكتروني Electronic Mai حيث يمكن لأي مستخدم للإنترنت أن يرسل ويستقبل الرسائل من وإلى أي مستخدم آخر.

ب- خدمة مجموعات النقاش Discussion Group ومن خلال هذه الخدمة يمكن للمتعلم أو لمجموعة من المتعلمين مناقشة قضايا علمية أو ثقافية فيما بينهم، كما يمكن نشر الآراء والمقالات.

جـ- الوصول إلى المعلومات الجديدة غير المتوافرة في الكتب المنهجية.

8- تمكين مركز مصادر التعلم من إقامة شبكة معلومات داخلية في المدرسة وتتمثل بربط الأقسام الأكاديمية بفهارس المكتبة كقاعدة معلومات.



رسم توضيحي لمراحل وعمليات تخطيط مركز مصادر التعلم

قائمة المصادر

- الأردن. وزارة التربية والتعليم. مراكز المصادر التعليمية.- عمان: الوزارة، 199 .
- البحرين. مركز التقنيات التربوية. تحويل المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر التعلم.- البحرين. المركز، 1990 (ورقة غير منشورة).
- البحرين. وزارة التربية والتعليم. تحويل المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر تعلم، 199 ورقة غير منشورة.
- التركيت، عادلة. إنشاء وإدارة مراكز مصادر التعلم. بحث قدم للمؤتمر التربوي السابع عشر لجمعية المعلمين الكويتية.- 21-26 مارس، 1987.
- الحاج عيسى، مصباح. مراكز مصادر التعلم وإدارة التقنيات التربوية.- الكويت: مكتبة الفلاح ، 1982.
- حمدان، محمد زياد. تأسيس مراكز الوسائل التعليمية في المدارس والمناطق التربوية.- عمان: دار التربية الحديثة، 1986.
- الحيلة، محمد محمود. تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق.- عمان: دار المسيرة، 1998.
- الطوبجي، حسن. التكنولوجيا والتربيو.- ط 2.- الكويت: دار القلم، 1980.
- عبد الله ، عبد الرحيم صالح. تطوير مراكز مصادر التقنيات التربوية بالمدرسة.- تكنولوجيا التعليم.- مج 7، ع 14 (ديسمبر 1984).- ص 26-42.
- عبد الشافي، حسن. المكتبة المدرسية ودورها التربوي.- القاهرة: مؤسسة الخليج العربي، 1986.
- عليان، ربحي مصطفى. مراكز مصادر التعلم وتجربة دول البحرين.- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات.- ع 5 (يناير 1996) .- ص 53-78.
- عليان ، ربحي مصطفى . المكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم.- عمان: دار الفكر ، 2001 .
- عليان، ربحي مصطفى. واقع مكتبات المدارس الثانوية في دولة البحرين مقارنة

بالمعايير المكتبية لبعض دول العـالم.- التربيـة (قطـر) .- ع 109 (1994).- ص 156-192.

- عليان، ربحي مصطفى. وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم.- عمـان: دار صفـاء، 1999.

- الفرا، فاروق حمدي. دينامية التفاعل بين المراكز والمؤسسات العلمية.- تكنولوجيا التعليم.- مج 7، ع 14 (ديسمبر 1984).- ص 43-50.

- مسامح، صلاح أحمد. الملامح الجديدة للمكتبة المدرسية في البحرين: مراكز مصادر التعلم كمشروع رائد. ورقة قدمـت في نـدوة مسـئولي المكتبـات المدرسـية بـدول الخليج العربية، الكويت 30-31 أكتوبر 1994.

- منصور، كاظمية. التخطيط لمكتبات المدارس الابتدائية في دولة البحريـن.- جـدة: جامعة الملك عبد العزيز، 1990 (رسالة ماجستير).

- الموسوي، ناصر حسين. دراسة تقويمية لواقع مراكز مصادر التعلـم بمـدراس دولـة البحرين.- البحرين : جامعة البحرين، كلية التربية، 1994.

- همشري ، عمر أحمد. المكتبات المدرسـية في أساسـيات علـم المكتبـات والتوثيـق والمعلومات.- عمان: دار رؤى، 1996.

- Beswich, Norman. School resource centers. - London: Evans Brothers, 1972.

- Davis, W. Learning centers. - International Encyclopedia of Education. - Vol. 15, 1985.

- Percival, Fred. A handbook of educational technology. - London: Kogan, 1986.

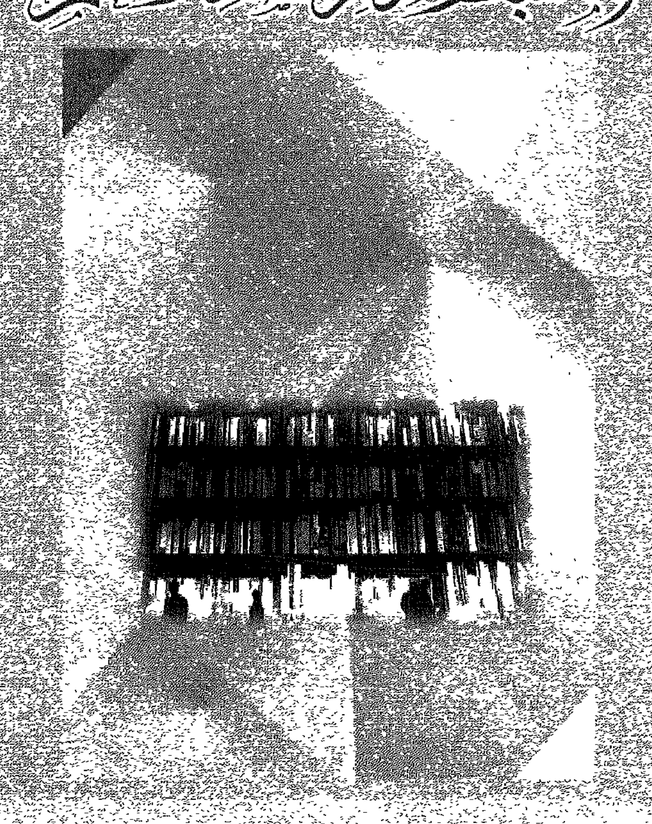
- Raddon, R. Planning learning centers in schools and colleges. - Aldershot; Gover Publishing, 1989.

- Schmid, William. Media center Management.- New York: Hosting House, 1980.

- Stenhouse, Lawrence. An introduction to curriculum research and development. - London: Heineman, 1978.

إدارة وتنظيم

المكتبات ومراكز مصادر التعلم



دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

عمان - شارع السلط - مجمع الفحيص التجاري - تلفاكس 4612190

ص.ب 922762 عمان 11121 الأردن

E - mall : safa @ firstnet. com. jo



مكتبة الرازي العلمية

أبوظبي - هاتف 678122 فاكس 678121

ص.ب 42373 أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

ردمك ISBN 9957 - 402 - 129 - 7

